DOCUMENT RESUME

ED 431 895 CE 078 868

AUTHOR Stahmer, Anna; Green, Lyndsay
TITLE Decision Tools: What To Consider When Partnering for Learnware = Outils de decision: Facteurs a considerer dans la mise en place de partenariats pour les technologies d'apprentissage.
INSTITUTION Human Resources Development Canada, Hull (Quebec). Office of Learning Technologies.
PUB DATE 1998-00-00
NOTE 69p.; For the other Learnware report, see CE 078 867.
AVAILABLE FROM Web site: http://olt-bta.hrdc-drhc.gc.ca/publicat/index.html
PUB TYPE Guides - Non-Classroom (055) -- Multilingual/Bilingual Materials (171)
LANGUAGE English, French
EDRS PRICE MF01/PC03 Plus Postage.
DESCRIPTORS Adult Education; Check Lists; Cooperative Planning; *Courseware; *Decision Making; *Delivery Systems; Education Work Relationship; Foreign Countries; Higher Education; Instructional Materials; *Lifelong Learning; Marketing; *Material Development; *Partnerships in Education; Questionnaires; School Business Relationship; Strategic Planning
IDENTIFIERS *Canada

ABSTRACT

This report provides a set of decision tools for learnware developers in private companies, public organizations, and education institutions to use in developing strategic alliances or partnerships for the development, delivery, and marketing of learnware products and services designed to meet Canadians' lifelong learning needs. The report outlines a five-stage partnership development model that was formulated on the basis of the findings of more than 40 interviews with individuals from the public education sector, private learnware developers, sector councils, industry organizations, and book and electronic publishers. Section 1 is an introduction that includes pertinent definitions and an overview of the methodology used to develop the model. Section 2 summarizes the following five steps necessary for planning, establishing, and managing partnerships for learnware: determine whether a partnership is what is needed; find a suitable partner; develop the agreement; assign contributions and benefits; and manage the partnership. Section 3 is divided into five subsections that each outline the findings of implementation of one of the model's five steps. Each subsection includes the following: composite case, findings, and lessons learned. Appended are a list of 12 relevant publications and the interview questions. English and French versions of the report are included. (MN)

****
* Reproductions supplied by EDRS are the best that can be made *
* from the original document. *
****

ED 431 895

Office of Learning Technologies
Bureau des technologies d'apprentissage

Decision Tools:
What to Consider When Partnering for Learnware

U.S. DEPARTMENT OF EDUCATION
Office of Educational Research and Improvement
EDUCATIONAL RESOURCES INFORMATION CENTER (ERIC)
☑ This document has been reproduced as received from the person or organization originating it.
☐ Minor changes have been made to improve reproduction quality.
• Points of view or opinions stated in this document do not necessarily represent official OERI position or policy.

PERMISSION TO REPRODUCE AND DISSEMINATE THIS MATERIAL HAS BEEN GRANTED BY
Gilpin
TO THE EDUCATIONAL RESOURCES INFORMATION CENTER (ERIC)
1

Canada

CE 078 468

BEST COPY AVAILABLE

Decision Tools:
What to Consider When
Partnering for Learnware

Office of Learning Technologies
15 Eddy Street, Ground Floor
Hull, Quebec K1A 0M5
Telephone: (819) 953-0300
Fax: (819) 997-6777
Internet: olthrdc@ibm.net
Web site: http//olt-bta.hrdc-drhc.gc.ca

Prepared for the Office of Learning Technologies by Anna Stahmer and Lyndsay Green of *The Training Technology Monitor* (www.traintec.com).

The opinions expressed in this report are those of the consultants and interviewees, and are not necessarily those of the Office of Learning Technologies, Human Resources Development Canada.

The Office of Learning Technologies

As a partner in building a culture of lifelong learning, the federal government is defining a role which includes raising awareness about the opportunities, challenges and benefits of technology-based learning, as well as helping to expand its use.

To support the needs of today's adult learners, the Office of Learning Technologies was established as part of Human Resources Development Canada (HRDC). It works with a wide range of partners to assess research, testing and the effective application of learning technologies in a variety of settings, with the aim of expanding learning opportunities for adults.

The vision of the Office of Learning Technologies (OLT) is to: *"Contribute to the development of a lifelong learning culture in Canada."*

Its mission is: *"Working with partners to expand innovative learning opportunities through technologies."*

PROGRAM OBJECTIVES

- promote the effective use of learning technologies;
- support assessment, research and testing related to the use of learning technologies;
- increase the availability and sharing of knowledge and quality information about learning technologies.

KEY ACTIVITIES

- participate in the development of policies and strategies to guide the evolution and application of learning technologies in ways that best meet the lifelong learning needs of Canadians;
- support and monitor research and assessment related to the use of learning technologies and distribute the results widely;
- facilitate the sharing of information on Canadian initiatives, key players and significant developments in the application of learning technologies;
- provide opportunities to demonstrate Canadian learning products and services in partnership with developers, educators, employers, labour organizations, trainers and learners.

MAIN PROGRAM ELEMENTS

The Office of Learning Technologies has developed:

Partnerships: Collaboration among various partners wanting to expand learning opportunities through technologies. Partners include universities, colleges and other learning organizations; sector councils; labour organizations; private sector and business associations; all levels of government; non-governmental organizations and community groups.

Projects: Funding has been made available for innovative projects which feature new partnerships and stimulate the use of technologies for lifelong learning by diverse groups of Canadians. Assessment of these projects is contributing to knowledge about which learning technologies work most effectively for learners in a variety of settings. Projects are generally cost-shared and have broad impact or transferability.

Databases and Web Site: The Office of Learning Technologies is developing and maintaining information databases and bibliographies on key aspects of learning technologies in Canada. Links to related sites are available through the OLT's Web Site. This information is also published in paper and electronic (disc or CD-ROM) book formats. In addition, much of the OLT's information is also made available by toll-free Faxback.

Innovative Learning Site: This is a facility for clients to experience innovative learning products first hand. With partners and developers, the Office of Learning Technologies facilitates demonstrations of learning technologies both on-site and at other locations across Canada.

Forums: The OLT sponsors a series of national face-to-face and online forums that identify innovative approaches in the use of learning technologies. They also provide opportunities for sharing experiences, and facilitate networking that will lead to new partnerships and collaborative solutions.

The Office of Learning Technologies has sponsored this report as a companion to its previous document, *Partnering for Learnware: Critical Success Factors in the Use of Learnware by Human Resources Sector Councils and Industry Associations in Canada.* That report presented case studies of several successful examples of the implementation of learnware, and analyzed the critical success factors that made those projects work.

While the authors were researching *Partnering for Learnware*, they also learned of unsuccessful partnerships and, in so doing, identified factors that contributed to less than successful alliances. *Decision Tools: What to Consider When Partnering for Learnware* was developed as a response to this, drawing from experiences of both unsuccessful and successful partnerships to provide a set of questions that should be asked when entering into an alliance to develop and market learnware. The Office of Learning Technologies hopes that in using these tools to establish successful learnware enterprises, you will further the development of a lifelong learning culture in Canada.

Table of Contents

SECTION ONE: BACKGROUND AND INTRODUCTION 1
Definitions 1
Target Audience 2
Methodology 2
Report Structure 3

SECTION TWO: CHECKLIST 5

STAGE ONE:
Determine whether a partnership is what you need 5

STAGE TWO:
Find a suitable partner 5

STAGE THREE:
Develop the agreement 5

STAGE FOUR:
Assign contributions and benefits 5

STAGE FIVE:
Manage the partnership 5

SECTION THREE: FINDINGS AND LESSONS LEARNED 7

STAGE ONE: DETERMINE WHETHER
A PARTNERSHIP IS WHAT YOU NEED 7
Composite case 7
Findings 7
Lessons learned 10

STAGE TWO: FIND A SUITABLE PARTNER 11
Composite case 11
Findings 11
Lessons learned 13

STAGE THREE: DEVELOP THE AGREEMENT 14
Composite case 14
Findings 14
Lessons learned 16

STAGE FOUR: ASSIGN CONTRIBUTIONS AND BENEFITS 17
Composite case 17
Findings 17
Lessons learned 20

STAGE FIVE: MANAGE THE PARTNERSHIP 22
Composite case 22
Findings 22
Lessons learned 24

Section One:

Background and Introduction

This report provides a set of decision tools to assist in the development of strategic alliances or partnerships for the development, delivery and marketing of learnware products and services. We recognized the need for this resource as a result of our research on partnerships reported in *Partnering for Learnware: Critical Success Factors in the Use of Learnware by Human Resources Sector Councils and Industry Associations in Canada* (1996). This report, also funded by the Office of Learning Technologies (OLT), explored the critical success factors that underlie successful alliances in the production and delivery of learnware. These critical success factors can be summarized as follows: partnerships, identification of learner needs, credible content, sufficient demand, appropriate delivery platform, and links to accreditation.

As a result of our work in this area, we began to hear "off-the-record" stories of unsuccessful partnerships. We recognized the need for a resource, based on real-world experience, that would provide guidelines for putting together and managing partnerships for learnware. To develop the decision tools, we investigated successful and unsuccessful partnerships in order to identify those elements that make for a successful alliance. We hope that these decision tools will enable you to establish and manage a successful partnership. We thank the OLT for recognizing the importance of this work and for providing its continued support.

DEFINITIONS

PARTNERSHIP AND RELATED BUSINESS TERMINOLOGY

Business-to-business cooperation — including strategic alliances, partnerships and business networks — are found in many sectors of the economy, and are used by both public and private organizations. In this report, we use the term "partnering" to denote a business relationship, either formal or informal, that is established for the production, distribution or marketing of learnware. Organizations enter into these agreements in order to undertake something that neither of the partners would (or could) undertake on their own, or to do something better, more efficiently and more profitably than either of the partners could do alone.

The definitions used for these various forms of business collaboration are not universally accepted. According to HTC Consulting (see Attachment One), the federal government uses the term "partnership" to describe a "legal relationship whereby partners share profits and losses, and the acts of each partner bind the others." The federal government's

legal services experts say that, "the risk of unintentional liability is significant in the use of the term and, as such, should be used only where it is understood that a liability is to be assumed." They recommend that terms such as "alliance, cooperative agreement, or collaborative activity should be used wherever appropriate to denote a joint activity, or looser cooperative arrangement than a partnership."

When we use the term "partnership" in this report, we are not referring to the legal entity; rather, we are using it as part of the terminology used to describe strategic alliances adopted by groups such as the Canadian Business Networks Coalition. According to the Coalition, sponsored by the Canadian Chamber of Commerce and Industry Canada, strategic alliances, "also known as networks, partnerships or collaborations ... can take many forms and are used to achieve specific short- or long-term business objectives."

LEARNWARE

Information and communications technologies used in training and education are described using many varied terms, including "new media learning," "technology-based training," "technology-assisted learning," and "multimedia learning." We use "learnware" to encompass all these terms, and to refer to learning, teaching, testing and administrative applications that use new media. These media may be stand-alone (e.g., CD-ROM), or network-deployed (e.g., Intranet or Web-based).

TARGET AUDIENCE

This report is aimed at learnware developers in private companies, public organizations and education institutions. They include electronic or book publishers, multimedia developers, providers of electronic learning infrastructures, corporate trainers (in the public or private sectors), and policy-makers at all levels of government who are concerned with the use and development of learnware products.

The decision tools in this report have been developed specifically to respond to the unique characteristics of the learnware sector. This sector is young; many of the learnware development firms are small- or medium-sized. The sector includes public institutions which are setting up commercial ventures to produce learnware products and services. As a result, partnerships in the sector need to respond to public mandates, as well as to private-sector and commercial interests.

METHODOLOGY

The research findings in this report are based on more than 40 interviews. These were a combination of full-length interviews based on the questionnaire attached as Attachment Two and in-depth discussions on specific topics. One-third of the interviewees came from the public education sector, one-third from private developers, and the remainder from sector councils, industry organizations, and book and electronic publishers. Many requested confidentiality, and we have taken care to preserve the anonymity of the interviewees in reporting the research findings. All the case studies referred to in the text are composite examples, combining elements of a number of different partnerships; they are not intended to describe a specific situation.

We undertook the following process in developing the decision tools:

1. We reviewed the relevant literature and developed the questionnaire based on the research findings (see Attachment Two).
2. To identify interviewees, we used our network of contacts, and searched our nationwide files for people or organizations experienced in establishing partnerships in the learnware business.
3. We conducted the interviews by telephone and in person.
4. We wrote up the individual interviews, distilled the essence of the cumulative experiences by topic area, and formed our recommendations. We then synthesized the recommendations to develop checklists for easy reference.
5. Before finalizing the report, we circulated a draft to a number of people active in learnware and partnering. The draft findings were also presented at the Strategic Alliances and the Business of Learnware Workshop[1].

REPORT STRUCTURE

Following the Introduction, a checklist in Section Two summarizes the steps necessary for planning, establishing and managing a partnership for learnware. The checklist itemizes the steps in five consecutive stages; four focus on the process of developing a partnership, and the fifth with managing the partnership. This reflects our findings regarding the importance of doing the front-end work before implementing a partnership. Section Three outlines our findings.

[1]The Strategic Alliances and the Business of Learnware Workshop, held in Toronto on September 26, 1997, was co-sponsored by The Training Technology Monitor and the Knowledge Connection Corporation.

Section Two:

Checklist

❑ **STAGE ONE: DETERMINE WHETHER A PARTNERSHIP IS WHAT YOU NEED**
- ❑ Step One: Develop a strategic framework within your organization
- ❑ Step Two: Define the objectives of the learnware project
- ❑ Step Three: Identify the assets and skills needed to carry out the project
- ❑ Step Four: Identify your own assets and skills
- ❑ Step Five: Identify missing assets and skills

❑ **STAGE TWO: FIND A SUITABLE PARTNER**
- ❑ Step One: Use the list of missing assets and skills as a guide
- ❑ Step Two: Develop a plan for your search
- ❑ Step Three: Involve creative and development talent in assessing the organizational fit
- ❑ Step Four: Identify timelines in finding a partner and completing the project

❑ **STAGE THREE: DEVELOP THE AGREEMENT**
- ❑ Step One: Develop methods to assess the level of partner commitment
- ❑ Step Two: Develop a written project proposal
- ❑ Step Three: Write an internal business plan
- ❑ Step Four: Develop a joint business plan
- ❑ Step Five: Develop a Memorandum of Understanding

❑ **STAGE FOUR: ASSIGN CONTRIBUTIONS AND BENEFITS**
- ❑ Step One: Research models for assigning contributions and benefits
- ❑ Step Two: Agree on ways to assess contributions and benefits
- ❑ Step Three: Agree on the partners' respective contributions and benefits
- ❑ Step Four: Agree on the scope of the agreement
- ❑ Step Five: Address non-performance clauses

❑ **STAGE FIVE: MANAGE THE PARTNERSHIP**
- ❑ Step One: Use the business plan
- ❑ Step Two: Implement clear organizational structures and management responsibilities
- ❑ Step Three: Set up mechanisms for conflict resolution, to ensure team cooperation and to build trust

Establishing a partnership is a five-stage process. The structure of this

report reflects that of the partnering process; each stage is discussed under a separate section. To provide a flavour of the real world, each section begins with a composite case, followed by research findings and lessons learned. There are quotes from interviewees in the margins.

Here are the five stages in establishing a partnership:

Stage One: Determine whether a partnership is what you need
Stage Two: Find a suitable partner
Stage Three: Develop the agreement
Stage Four: Assign contributions and benefits
Stage Five: Manage the partnership

Section Three:

Findings and Lessons Learned

STAGE ONE: DETERMINE WHETHER A PARTNERSHIP IS WHAT YOU NEED

Step One: Develop a strategic framework within your organization
Step Two: Define the objectives of the learnware project
Step Three: Identify the assets and skills needed to carry out the project
Step Four: Identify your own assets and skills
Step Five: Identify missing assets and skills

COMPOSITE CASE

Several college instructors who taught drafting recognized a need for self-directed technology-based learning materials for their course. They felt there would be a large demand across Canada for such a drafting course, as well as a market for independent study. They signed up the college as a contributing partner. The college bought authoring tools and trained the instructors to use the software. In return, the college got to use the learnware for free, while the team owned the product. The instructors set up their own company and proceeded to develop the materials on their own time. Only when the product was nearly completed did they begin to implement their marketing plan. They contacted publishers who traditionally served their college market; several said that adjustments would have to be made for the product to suit the larger college market. The instructors looked at the time they had already spent developing the product, plus the additional effort required to make the adjustments the publisher wanted, and felt that the percentage of sales revenues that the publisher was willing to give them was too low. The instructors opted to modify their program, and market it on the Web and at trade shows themselves. At this point, it is unclear whether their sales revenues will give a better financial return than going with the established publisher.

FINDINGS

Five steps are involved in determining whether a partnership is what you need. First, an organization needs to develop its own strategic framework to provide support for learnware initiatives. Then, it must define its objectives for the project, and list the core strengths and assets required to complete the project and meet those objectives. Next, it should document which of those core competencies are resident in the organization, and, finally, list the missing skills. When the gap between required and resident skills is significant, it's time to consider a partnership. When you search for a partner, these missing elements should form the partner's defining characteristics.

"We should have stuck with content, curriculum and accreditation, and partnered with a medium-sized multimedia developer who has product development and management capacity — one who understands multimedia distribution and packaging, and who reaches the market for our product."

Among our case studies, the single most critical reason for a faltering partnership occurs at this stage. The full dimensions of the project — from conception to realization, development and delivery — were not articulated. As a result, the required assets and expertise were not identified early enough, nor in sufficient detail.

We also found that, when the impetus for working with a partner is imposed from the outside, there is a greater chance that an organization will neglect to articulate the full dimensions of a partnering project. This can happen when a partnership is created for opportunities where partnering is a requirement, such as a Request for Proposal, or an opportunity for government funding. According to observers, a number of these types of projects developed good end products, but did not reach a sufficient market to realize their business potential. In other cases, opportunities for long-term business partnering were missed, because the activity was well outside the core business direction of the partner organizations.

There can be a variety of penalties for not going through the five-step process. For example, in cases where the commercial viability of a product is identified late in development, the costs of revising the product to meet the production value, look and feel of the commercial market can be high.

Step One: Develop a strategic framework within your organization

First, you need to articulate your vision of the place and role of learnware in your organization. Developing a vision helps organizations focus on what they want to achieve with learnware, not how. The results deriving from this process will give internal champions the organizational framework within which to undertake initiatives and justify moving forward.

Consider this example:

As part of its strategic vision, a college decides to develop learnware products to support in-house needs and supply the commercial market. This strategic framework allows the institution to allocate resources to learnware projects, and institute a process to identify potential commercial interest for in-house products. The college reviews every learnware product proposed by faculty early on; potential distribution and marketing partners are invited to participate.

Step Two: Define the objectives of the learnware project

Second, you must define the business goals of the specific project to help ferret out the skills and resources required to carry it through. A self-paced product designed to serve in-house learners can look quite different from a product that will generate revenues from third-party sales. To develop a successful product for third-party sales, you need to analyze the market. This includes an analysis of the platforms used by the target audience, the "look and feel" and language-level requirements of the product, and whether there is a need for links to accreditation. On the other hand, the product may be simply serving as a demonstration to test the market receptivity to self-paced learning, without the assumption that it will pay for itself or make a profit.

Consider this example:
The goals of this particular partnership focused on the development of a specific product. Only when the product was close to completion did the partners search for ways to get it to the target audience. They found themselves scrambling for additional partners who had market access and marketing savvy. Upon investigation, they found that the product's platform could not be easily accessed by the potential commercial market, and that the product itself needed substantial revisions to be attractive to a broader market.

Step Three: Identify assets and skills needed to carry out the project
The assets and strengths that are needed to bring a project from conception to delivery require the marshaling of a complex set of resources. These resources can be summarized as follows:

- ✓ cash
- ✓ content/curriculum
- ✓ links to accreditation
- ✓ credibility with respect to content
- ✓ market access
- ✓ instructional design
- ✓ project management
- ✓ business plan development
- ✓ marketing
- ✓ programming/development.

At this point, you need to identify the assets and skills that will be required for your learnware project.

Step Four: Identify your own assets and skills
Identify which of the above assets and skills your organization can bring to the table. Put your inventory in writing, with supporting analysis and justification, in preparation for your partnering discussions. Also, circulate the document internally to make sure that you have organizational support for the resource allocation.

Consider this example:
A college has outstanding expertise in a technical area, but instructors have full teaching loads. In order to bring their expertise to the learnware project, the college needs to find ways to allow the instructors to devote time to the project.

Step Five: Identify the missing assets and skills
Compare the list of assets and skills that you drew up in Step Three to your organization's assets and skills identified in Step Four. The gap between the two are the resources that your organization is missing to develop or market your learnware product. To fill that gap, project champions use different methods, depending on the strategic framework of the organization. Some may decide to build up in-house capacity, whereas others will opt to purchase the skills on a contract basis, or partner with someone who has the capabilities they need.

"In-house learnware development is a strategic direction for us. We realized that a product that was in development for in-house use may be marketable. After some internal thinking, we realized that we did not have the market link, marketing know-how or dollars. So we looked for a partner with those assets."

In my experience, only about one in 10 attempts at partnering will actually pan out. So you have to think hard about the potential for success, and the effort you need to put into it, before you enter serious discussions."

We found that partnerships that evolved without a deliberate assessment of the required skills and resources were less likely to have satisfied players and achieve the partnering goals. In some cases, partners did not become aware, until it was too late, that they were missing important skills for a successful initiative. More often than not, the missing assets were in the areas of learnware project management and market access. In other cases, the assets and vision of the partners turned out to be competitive, rather than complimentary. However, they did not realize this until they were well into product development.

LESSONS LEARNED

1. Partners will only achieve their goals if the full dimensions of the project are identified.
2. Partnerships work best when each of the required skills and assets are met, and the responsibility for their contribution has been clearly assigned.
3. Partnerships are most successful when the partners' strengths and goals are complementary (i.e., there is not too much overlap in their core business functions).

STAGE TWO: FIND A SUITABLE PARTNER

STEP ONE: Use the list of missing assets and skills as a guide
STEP TWO: Develop a plan for your search
STEP THREE: Involve creative and development talent in assessing the organizational fit
STEP FOUR: Identify timelines to find a partner and to complete the project

COMPOSITE CASE

A sector organization has content and funding for sector-specific off-the-shelf products. They want to develop a product to train trainers in how to access the international market. A representative of the sector organization met the head of marketing for a multimedia development company at a workshop. Although the development company specializes in children's products for the mass market, they propose a partnership to produce the training product because they want to break into the adult education market. Because the development company sees this work as a loss leader, they strike a deal that is very favourable to the sector organization. Neither of the partners review the products, services or promotional materials of the other prior to forming the partnership. The development company sinks a great deal of its own resources into the product in exchange for a higher percentage of sales revenue. In reality, the developers don't expect to recover their costs on this project, but they do want to make the product a showpiece for their portfolio. Members of the sector organization thought they were getting a good deal, but they quickly lose control over timelines, since the developer needs to meet deadlines for its paying customers first. Another problem is that members of the sector organization are not happy with the look and feel of the product; also, the developer's creative staff aren't totally comfortable designing for this new market of adult learners, because their experience is with children. The ultimate product is not what the sector organization members want or need, nor is it available when they need it.

FINDINGS

Four steps are involved in finding a suitable partner. First, an organization has to consult its list of missing skills and assets to define what it needs from a partner. Then, a plan needs to be drawn up to help search for a partner with the required skills and assets. Next, pedagogical and creative staff need to become involved in the search, to assess compatibility of "look and feel." Finally, a timeframe for the search needs to be established, to manage the commitment of in-house efforts and resources.

The case studies show that identifying the right partner is critical, and that the process can consume a lot of resources — both time and money. But unsuccessful partnerships — ones that don't have the right mix of assets, skills and vision — have proven to be expensive, not only in terms of wasted resources, but also in terms of lost opportunities that may have accrued from a successful partnership.

"Our ultimate goal is to establish long-term relationships with about three or four partner organizations. I expect this means we will have serious discussions with about 12 organizations. This is a significant investment in time and resources for a small organization like ours. The two partnerships we have firmed up and the one that didn't pan out each took the better part of a year to explore, from initial contacts to a go-ahead decision."

Step One: Use the list of missing assets and skills as a guide

We found that the most satisfying partnerships were those in which each of the partners had analyzed their in-house strengths, decided what their core strengths were, and then searched for partners who had the right skills and assets. This finding holds true with both private and public organizations.

"We find the best fit is with partners who serve the same market as we do, but with different services."

"Educational multimedia firms in Canada typically are not big enough to negotiate a serious business partnership with the big commercial players. You need to be able to bring more resources and a certain cash flow with you in these deals."

Step Two: Develop a plan for your search

We found that many players in the business of learnware make partnering decisions on the basis of knowing someone in another organization with whom they feel comfortable. Few organizations conduct a wider search in order to make sure they have the best fit. Those that do take a more systematic approach tend to be larger, or have a strong vision of what they want to achieve.

You should include formal and informal methods in your search plan. To identify potential partners that are not in your immediate environment, search through a network of colleagues, attend conferences, read trade publications and access specialized business lists. Putting out the word that you are looking for a partner with specific skills and assets (e.g., in a trade publication and via your network of contacts) can be helpful, but you may be swamped with inquiries. Business brokers may also be helpful, but organizations we interviewed that used brokers had mixed success. In some cases, the broker was not able to find the right partner; in other cases, the organization was not prepared to spend the money required.

To organize your search, it's helpful to keep a list of potential partners. Include assessments of what you believe to be the organization's key assets and skills, as well as the strategic direction in which the organization is heading. Don't neglect to include feedback from "feelers," to see what the community says about a potential partner and its staff. This list will help you target your discussions with individual groups, and keep you focused on what you are looking for.

Step Three: Involve creative and development talent in assessing the organizational fit

A number of organizations report that during the development process for a learnware product, they encountered setbacks because the development cultures of the partners were different. To prevent this problem, it's important to have creative, pedagogical, technical and business staff review and analyze the products of potential partners. This helps you get a feel for whether the pedagogical approaches are compatible, whether the potential partners apply the same quality standards, and whether their products have a compatible overall "look and feel."

Step Four: Identify timelines to find a partner and to complete the project

Case examples show that partnering consumes time and resources — that of management, as well as pedagogical and technical staff — well before the development of any product or service takes place. For large initiatives, it can take as much as two years to move from the point of deciding to enter into a partnership, to finding a suitable partner and signing a Memorandum of Understanding. Smaller initiatives may take around six months. This can make it difficult for small companies to enter into well-researched partnerships, since they often lack adequate cash flow. As a result, a partnering arrangement can be a costly venture, especially when compared to investing the time and the resources in straight contract work.

It's important to note that the long time period required to research a partnering arrangement adequately makes it difficult to establish a successful

partnership in response to a Request for Proposals. While some government programs provide sufficient time, many requests stem from a client's need for a product in a short timeframe.

LESSONS LEARNED

1. Don't underestimate the amount of time and resources required to identify the right partner(s). The process could take six months to a year or more, and requires a significant commitment of time and money.
2. Use a systematic process to identify a suitable partner — one that incorporates both formal and informal identification and selection methods.
3. Involve your staff in the assessment of some of the more intangible characteristics of a potential partner, and include those aspects that flow from the potential partner's organizational culture.

"I am not at all unhappy with the present deal, in which we approached a group we knew to partner with us. Next time, however, I will approach several potential partners to see what options are out there."

STAGE THREE: DEVELOP THE AGREEMENT

STEP ONE: Develop methods to assess the level of partner commitment
STEP TWO: Develop a written project proposal
STEP THREE: Write an internal business plan
STEP FOUR: Develop a joint business plan
STEP FIVE: Develop a Memorandum of Understanding

"You need to bring in senior people early on to make sure that the partnership deal fits with corporate strategy. Front-line people may be looking for market intelligence at your expense."

COMPOSITE CASE

The head of professional development in a professional organization and the head of marketing in a development company are squash partners. After a game one day, they came up with the idea of establishing a partnership to develop a series of learnware products on accounting. They discussed their plan for months, and shared a compatible vision and business objective. They came up with an agreement. The professional organization would provide content, and its members would receive preferential rates. The developer would own the product, but pay royalties from sales revenues to the professional organization. Staff from both organizations met to start developing the product, and things started to move quickly. At this point, the two champions figured that they had better get something on paper, because, up to now, the whole deal had been based on a verbal agreement. They developed a joint business plan, and submitted it to the senior management of both companies. As things were moving along on the development front, it became clear that they had to rethink their approach. Preliminary market assessment showed that the proposed hardware platform wasn't appropriate for the professional organization's members. Also, recent legislation required a rewrite of some of the content. When faced with the business plan, and the news about the required changes in hardware and content, the senior management of the development organization called a halt to the project. They felt that it did not fit into the company's strategic vision, and did not want to enter into the partnership.

FINDINGS

Five steps are involved in developing a partnering agreement. First, you need to find ways to assess the level of commitment each organization has to the deal. Then you need to put the basic framework of the agreement on paper. The partners have to do their own business assessment to establish if the idea makes sense. For larger projects, a joint business plan is an essential next step, in order to manage expectations and to provide the foundation for operationalizing the partnership. Lastly, a public document, such as a Memorandum of Understanding, is a useful tool for external communications about the partnering agreement.

Partnership agreements range from verbal to more formal arrangements, where business plans are agreed upon and memoranda of understanding exchanged. In most cases, a partnership for the development and delivery of learnware is well served by a written document of agreement. However, unlike a fee-for-service contract, the agreement should be flexible, so adjustments can be made as the partnership evolves.

Step One: Develop methods to assess the level of partner commitment

The case examples we uncovered used a number of different approaches to identify the seriousness of a partner's commitment. In some cases, senior management's commitment to attend initial meetings was used as a yardstick. Others used small informal projects as a first step before considering a long-term partnering project. Still others gauged commitment by the readiness with which the partner provided certain critical information, such as mission statements or broad financials. The equity of such exchanges can help partners decide whether they want to continue negotiating an agreement, since down the road they will no doubt need to share core technology knowledge, instructional design processes and/or financials.

Step Two: Develop a written project proposal

The case examples show that one of the partners needs to write a project proposal as a starting point for discussion. Many agree that the party who drafts this proposal is in the driver's seat. It may well be worth the extra effort to take on this role, because it ensures that your organization's vision is properly reflected in the discussions.

Step Three: Write an internal business plan

You need to develop an internal business plan. This plan will support you in two ways. First, it will help you identify the cost of the resources that you are putting into the initiative. These costs may include staff time, replacement of staff to cover other projects, additional training, software or technology upgrades, and meeting expenses. Many neglect to specify staff contributions to the project, treating them loosely as add-ons to other work commitments. Second, because the business plan articulates the partnership's advantages to the organization, it helps gain and maintain the support of staff and management. The internal business plan is an effective tool to remind in-house staff why the partnership makes sense, and can help you over "tough spots" in implementing the arrangement.

Step Four: Develop a joint business plan

For larger partnering initiatives, developing a joint business plan is an essential step in working towards an agreement. This is best done together with partners, especially when the partnership includes private and public players. Partners who went through this process say that they developed a better appreciation of each other's organizational priorities, resulting in a better relationship with their partners. The joint business plan also helps determine whether partners share compatible expectations about the project, including costs, timelines, level of quality and market potential.

Developing a joint business plan typically involves the internal champions and the people at the technical level. They establish the practical parameters of the partnership, and identify who is to deliver what and in what format, as well as costs and timelines. This process helps each organization learn about the other's working culture and internal priorities.

"What you have to do is set up a win-win deal with your partners. If they're not going to get enough out of it to keep them motivated, you may as well set up a fee-for-service contract. You have to ask, 'What's in it for you?' as well as, 'What's in it for me?' Each partner needs rights as well as responsibilities. Don't go into a partnership arrangement with a transactional mentality. The goal is to develop the business together."

"You need to have lots of meetings between people at the technical level, who can iron out details in terms of what's needed. This will help you learn the jobs and costs involved, as well as what product you will be developing."

Step Five: Develop a Memorandum of Understanding

Memoranda of understanding about the partnering initiative are frequently developed as the principal external communication vehicles. Players say they are especially useful for internal-external project communications, where more detailed information would be inappropriate.

LESSONS LEARNED

1. Since the process of developing a partnership can absorb a fair share of an organization's resources, it's important to make sure that all partners are completely committed to the project. One proof of the buy-in is to have senior managers participate in some of the early meetings.
2. A broad proposal, written by one of the partners, is a good platform for initial discussions. It can be adjusted as discussions progress.
3. Each partner should have an internal business plan. One of the plan's functions is to articulate the partnership's advantages to the organization. It can also be used to keep the organization's vision up-front and clear, and to maintain the support of staff and management.
4. A joint business plan for the partnership is often the next critical step. It's important to avoid finding out too late that expectations diverge.
5. In public/private ventures, the development of a business plan can be complex. This is because organizational cultures play a big role in the definition of benefit expectations, costing of resources and management processes. Public institutions are not necessarily familiar with business plan factors, such as cost management or market assessment. Private companies also have distinct pressures, such as revenue projections.
6. A short Memorandum of Understanding is useful to communicate the intent of the partnering agreement to broader audiences, internally as well as externally.

STAGE FOUR: ASSIGN CONTRIBUTIONS AND BENEFITS

STEP ONE: Research models for assigning contributions and benefits
STEP TWO: Agree on ways to assess contributions and benefits
STEP THREE: Agree on the partners' respective contributions and benefits
STEP FOUR: Agree on the scope of the agreement
STEP FIVE: Address non-performance clauses

COMPOSITE CASE

Representatives from college and an electronic publisher see market potential for a self-paced learning product in a subject in which the college has a solid reputation. They decide to partner to develop the product and bring it to market. They try to develop a joint business plan, but the college representatives soon realize that they do not have benchmark information on which to cost the college's contribution. They also realize that the timelines proposed by the publisher to bring the product to market are quite out-of-line with what the college can deliver, given its internal approval processes. The college can withdraw from the partnership, or re-evaluate its expectations for the return on investment for this first foray into electronic publishing. College representatives decide to treat the project as a learning experience, and will not try to recover their costs. However, they will build in a "lessons learned" component that will guide them in future projects, and establish benchmarks with which they can cost future partnerships. To meet timelines, faculty are seconded full-time to speed up the process, recording the time and resources allocated to the project. The college absorbs and keeps record of other unexpected costs.

FINDINGS

Assigning contributions and benefits in a partnering agreement is a five-step process. It's a particularly difficult process in the learnware business, because models for assigning benefits are always evolving. A first step should be to research current models that might be applicable. Next, partners should agree on a way to assess contributions and benefits, because partners in learnware projects contribute different types of resources, and in fact are themselves a mix of private and public organizations. Partners must then agree on their respective contributions, especially with respect to proprietary software. Defining the scope of the partnering deal is also required to address issues such as the reuse of applications software developed in the partnership. Some form of penalty for non-performance by partners should also be addressed.

We found that it's essential to assess contributions and benefits relatively early on in the discussions. This gives partners a concrete picture of what benefits they are likely to achieve, and allows them to step away should their expectations not be met. It will also provide an appreciation of the benefits that each partner deems important. For many, the financial benefits are the most important (e.g., percentage of sales). However, other benefits (e.g., the degree of influence over the final product or service) can be just as important for others.

"You have to spend a lot of time with non-profit and government partners to make sure that you have a common understanding — that you have to make money with the product. The more work you do on this, the better off you are in the long term."

"Some developers see a low percentage in terms of the return on their investment when they go with a big publisher. However, they need to look beyond — at overall earnings. They are likely to be higher than going it alone, because of the help they get to make the product market-ready, and the access they get to a large market."

Step One: Research models for assigning contributions and benefits

One strong message coming from the case examples is that models for assigning contributions and benefits among partners are evolving. The complexity of the process results from the fact that assets in these deals are typically knowledge-based (i.e., people skills, proprietary software or curriculum). At the same time, technologies are changing constantly, opening commercial opportunities to reuse content, or new delivery options that could not have been anticipated just a short time earlier. Technology-based learning products and online marketing and distribution systems are, in fact, challenging the predominant business partnering model that is anchored in textbook deals. No easy formulae exist at this time, and it's important to consult organizations that have made recent deals to understand the rationale that is behind current business arrangements.

A special bone of contention in partnering discussions between developers and book publishers is the value assigned to market access and marketing costs. Developers often object to the value that book publishers assign to these contributions, and the resulting effects on the percentage of revenue they can expect. Publishers point out that the assets they bring to learnware partnerships are substantial; they include access to a sizeable market, knowledge of the "look and feel" of products that typically sell in a given market, marketing and sales staff, name recognition, and up-front cash. Publishers are very aware that new partnering arrangements are needed and are testing new partnering solutions.

Consider these examples:

A new entrant in the learnware development market gained quick market access from partnering with a specialized educational publisher. The developer accessed a much larger market than the company knew how to penetrate on its own, and avoided many costs associated with marketing. The publisher did not have much experience with the learnware market, and worked closely with the developer to develop a product and marketing plan. In doing so, the publisher accessed the developer's experiences with marketing computer software applications. Therefore, the developer received a larger percentage of revenues than would have been the case for a book deal.

An online distance education organization needed to develop content for credit courses in subjects where good textbooks support the curriculum. The organization and the publisher launched a joint initiative: the organization developed teaching, tutorial, testing and administrative mechanisms that linked with the textbook; the publisher focused on market analysis and on bringing the needs of new markets (i.e., those with which the institution does not traditionally work) to bear on the online service. The financial benefits to the partners are not finalized and are expected to be adjusted over time, as they learn more about the success of the service and associated operating costs.

Another business partnering model is used by developers that have complimentary (or non-competitive) products for the same market. In these deals, each organization will market the other's products along with its own, free-of-charge. This arrangement seems to work well for companies that have gained market recognition.

Step Two: Agree on ways to assess contributions and benefits

Finding a yardstick to assess a partner's contribution is difficult, because some partners contribute cash, while others contribute pre-existing assets such as proprietary content and curriculum, or intangibles, such as market credibility. Partners who contribute cash in a partnering deal often seem to expect to hold more power within the partnership than is justified by the share of total resources provided. In a number of the case examples, the cash partners wanted to exert more influence over the final product than their contribution to the total partnering arrangement would warrant, when considering in-kind contributions. Negotiating a commonly accepted valuation of all contributions at the outset will help right the scale.

Learnware partners often represent a mix of organizations, including private, public or quasi-public organizations. In these partnerships, it becomes quickly apparent that the two sides are driven by different demands, mandates and definitions of benefits. This makes it difficult to develop a common yardstick, even for such items as staff time and material costs. For example, partners from quasi-public organizations may be much less interested in financial returns than in the final product itself. Several private companies observed that it's a big job to help their non-commercial partners understand market basics for commercial products. Quasi-public sector organizations agree; both recommend spending time and effort early on to reach a common understanding.

"Government ownership of a product does not encourage continued growth. If a college or private firms own the product, they will put some of the revenues back into updates or revisions of the product, or into new product development."

Step Three: Agree on the partners' respective contributions and benefits

Attention needs to be paid to the issue of who owns proprietary software. Proprietary software brought into the relationship by one partner requires special care when assigning returns, especially if the proprietary tools are being further developed under the arrangement. Some partners that neglected to do this found themselves arguing over the issue, especially when the partnering deal did not work out.

Step Four: Agree on the scope of the agreement

The length and scope of an agreement, in terms of the long-term benefit stream to partners, needs to be determined, especially in relation to revisions to the product or service. The electronic learning environment constantly changes; new electronic forms of use and delivery evolve that can create additional markets for, as well as benefits from, the product. Some partnering agreements set aside some of the common sales revenues for future revisions, while other agreements are active for a specified time period and for the original product only.

We found that ownership of the final product can be contentious; it should be nailed down early on. For example, is the applications software to be commonly owned solely in the format of the jointly developed learnware product? Or do partners have the right to reuse the applications software developed in the partnership and pursue individual clients, markets or other partnerships?

Ownership needs special attention when governments are part of a partnering deal. Their position regarding the ownership of a given product can influence the commercial viability of a product and thus partner interest.

"The most common approach is that companies, especially small learnware developers, make partnership deals too quickly, while still in a 'honeymoon' frame of mind. They typically are too accommodating, and often ultimately lose money because of this."

Several examples attest to the positive impact of government resources (cash or in-kind, such as content or curriculum expertise) for the development of learnware products or services; others, however, are not so positive. There are examples of a positive contribution: a government department agrees to license content/curriculum to its partners in return for royalties or preferred purchase prices; or, a government department relinquishes ownership of the content in order to promote wide availability. However, there are other cases in which government participation in a partnering deal ensured that perfectly good products were produced, but commercial opportunities were missed because of its position on ownership.

Step Five: Address non-performance clauses

When valuing contributions and returns, some form of penalty should be built into the agreement in case a partner's contributions are unsatisfactory and lead to additional work and/or expense for other partners. Those involved in partnerships that did not live up to initial expectations say that performance measures are essential, and should be negotiated at the outset. Although some may find that distasteful, experience indicates that they are worthwhile and can even lead to stronger partnerships.

We found that partnerships — especially those involving public institutions or players who contribute time apart from their main jobs — should pay more attention to non-performance clauses. Players often pay less attention to deals where benefits accrue only far into the future. They may deliver faulty source codes or be late with content revisions, affecting the costs, time and effort of all partners. Some interviewees suggested negotiating sliding benefit scales (return on investment or other appropriate measures) to avoid this problem.

LESSONS LEARNED

1. Since the balance between contributions and benefits is at the heart of commercial partnering deals, partners need to find ways to assess their contributions. If a partner believes that the balance isn't right, it's better to withdraw from the partnership than enter into an arrangement that may cost more than it will bring in returns.
2. Public and private organizations use different yardsticks to measure contributions and benefits. When striking a deal, these organizations need to work out costing parameters that are acceptable to both parties.
3. Learnware development is knowledge-driven, making it particularly difficult to value partner contributions. When assessing contributions and returns, partners need to go beyond valuing the time that staff may contribute to product development, and include pre-existing assets such as proprietary content, curriculum and software, or other intangibles such as market access and credibility.
4. Learnware products and services are relatively easy to adjust and recast for new markets or new technologies. Partners need to decide who owns the final product, new generations of the product, and recast versions of the product, including the length of time for which the agreement is active.

5. When one partner contributes mostly cash and others contribute mostly in-kind resources, everyone should agree on the value of the in-kind contributions. Without such an evaluation, partners who make in-kind contributions may be treated like contractors by the partner with cash.
6. The standard formulae used by book publishers in dealing with authors are under intense scrutiny by developers as well as by publishers themselves. Emerging models for dealing with the value of and benefits from learnware properties may lead to a much closer relationship between the two throughout the development, delivery and marketing processes.
7. Some successful marketing partnerships exist between organizations that are in the same niche markets, but have different products. Partner agree to market the other's product along with their own. They leverage their marketing reach and resources, without incurring additional expense.
8. Front-end negotiations should also deal with non-performance issues. Clauses such as sliding scales on returns on the investment or cash penalties are among the tested vehicles.

"Colleges are not used to the profit-loss orientation of managing resources. You need to absorb this orientation when you are in partnership with a private firm. If you don't, your expenses will be high relative to the benefits you get in return.'

STAGE FIVE: MANAGE THE PARTNERSHIP

STEP ONE: Use the business plan
STEP TWO: Implement clear organizational structures and management responsibilities
STEP THREE: Set up mechanisms for conflict resolution, to ensure team cooperation and to build trust

"We used the business plan as the basis for managing the partnership. It worked fine, but next time I will revisit and rework the business plan more regularly to make sure that it reflects more immediately the direction and status of the project. Especially, I'll put more emphasis on keeping the business side of the partnership abreast of what's happening on the development side, because in a partnership you have to negotiate business case adjustments through two sets of organizations."

COMPOSITE CASE

A partnership was established between a corporation that wanted learnware for in-house training, and a developer (a university-based development team). The corporation made a significant cash contribution, but it was not enough to fund the entire project. The developer made in-kind contributions and brought proprietary tools into the partnership. The cash partner was supposed to bring additional partners into the fold to get additional cash flow. The developer had the responsibility of developing the content and the product, and further refining its proprietary software. The "cash partner" was slow on delivering additional cash or market partners; however, concrete timelines were not established in the partnership agreement. The developers began to lose confidence that they would recover their full investment in the product; they began to miss deadlines, as they refocused their energies elsewhere. The cash partner withheld cash payments until the developer fulfilled its commitment, since the partnership agreement linked payment schedules to delivery and performance schedules. The future of the deal is in jeopardy, since the mechanisms to ensure compliance seem to be one-sided and all parties are losing trust in the relationship.

FINDINGS

Managing successful partnering deals for learnware projects is a three-step process. First, the joint business plan should become the basic management document for the evolution of the partnership. A clear organizational structure is required, as are well-defined day-to-day management responsibilities. Building trust and cooperation among team members is also an essential and continuous management task.

Across the board, the case examples showed that managing learnware projects requires paying special attention to human dynamics, because key assets include the knowledge and experience of the people in the partner organizations. The strength of partnering lies in bringing together people with very different backgrounds, such as teaching, multimedia development, curriculum design and marketing. To capitalize on these strengths, the project manager faces a multi-tiered set of challenges. He or she has to be able to develop a team out of people from very different organizational environments, such as publishing, university teaching or small business. Some of them may only know the meeting-the-bottom-line approach to business, whereas others may have operated totally in not-for-profit environments. Further, team members likely have line reporting or management responsibilities within their own organizations.

Step One: Use the business plan

The joint business plan, if written with an eye to facilitating project management, is an effective tool for managing successful partnering arrangements. The plan should specify the deliverables and contributions

of the partners, assign the roles and responsibilities of the individuals who will be working on the project from within the partner organizations, set out timelines, and so forth. It's important to note that everyone agrees that this plan must evolve as the partnership develops; experienced learnware managers stress the need to periodically adjust the plan to reflect changing realities.

Step Two: Implement clear organizational structures and management responsibilities

Clear organizational structures are needed to manage partnering deals well. In partnerships that focus on product development, the preference is to assign one manager for the whole team, across the various partner organizations. In partnerships that focus on product delivery or marketing, management by a committee of partner representatives also seems to work. In either case, experienced managers say that limiting the number of partners allows for a clear organizational structure.

Management responsibilities need to be clear to everyone who is working on the project. Even staff who only work part-time need to see the assigned person as the one in charge, rather than look for an in-house reference point. Case examples show that it helps if the project manager has some experience developing educational technology products. If this is impossible, at least one of the team members should be experienced with the development process.

Management tools for day-to-day project operations include frequent meetings to facilitate good communications within the team. These meetings are also important to ensure that the people who work on the partnering project see themselves as project champions; it helps them overcome competing pressures from within their own organizations.

"Managing a partnership to develop multi media products is quite different from managing the development of a product in-house. Each of the partners has different ways of dealing with issues, from quality to working hours, and you have to bridge them."

Step Three: Set up mechanisms for conflict resolution, to ensure team cooperation and to build trust

Case examples show that building a trusting relationship among partners and establishing conflict-resolution mechanisms right from the beginning facilitate the management process. Management challenges that are most commonly mentioned include staff quality and performance, insufficient validity of content, coding errors, drastic errors in market identification, inexperienced project management, as well as the establishment and meeting of realistic project timelines.

In terms of conflict resolution, two recommendations emerged: one approach is to agree up-front on methods to resolve potentially contentious issues, such as a binding authority for each of the partners; the other is to set up a schedule of reduced benefits or revenues in response to non-performance.

"I use the meeting-initial-deadlines scenario to see if I can work with a potential partner."

When negotiating conflict-resolution mechanisms, you should make sure they are balanced. We encountered some partnerships where non-performance clauses were one-sided. This can sometimes happen when one partner makes a significant cash contribution; in some cases, non-performance clauses applied only to those partners that made in-kind contributions.

Building and maintaining good relations and trust among the players is probably the single largest challenge in a learnware partnership. Good

relations need to be established at both the senior level and the working level. It's interesting to note that while all our interviewees stressed the importance of human dynamics in partnering deals, not many awarded it particular attention as a management issue.

Here are some management approaches we recommend for building trust and developing well-functioning learnware development teams:

- ✓ Demonstrate why the effort of partnering is worthwhile, by spelling out the value that the partnership brings to the organization in terms of financial returns and credibility.
- ✓ Develop an initial small project or pilot to test whether team members get along and trust each other before moving to a long-term relationship.
- ✓ Implement immediate feedback loops between management and team members, through meetings or e-mail.
- ✓ Define each partner's obligations and commitments at the beginning.
- ✓ Bring potentially conflicting agendas into the open.
- ✓ Create a clear management structure.
- ✓ Create team-building opportunities.

"We spent a lot of time educating the other partners about our culture. We opened our internal processes to each other. This was really important in terms of understanding the environment within which each of us operates. We then know what the other person goes through. Only then are we able to understand one another's pressures. We're committed to making it work and we don't try to change one another's culture."

LESSONS LEARNED

1. In successful partnering deals, the initial business or project plan is written in a way that allows it to guide the project management process, and can be easily adjusted as development proceeds. Since business case adjustments have to be negotiated within all partner organizations, a periodic and formal revisiting of the document is important to ensure that the business side of the partnership is kept abreast of what's happening with product development.
2. To avoid competing agendas, a clear organizational structure is critical. Management and reporting responsibilities need to be clearly articulated to everyone. A single manager for the entire team appears to work well.
3. Limit the number of partners to the essential.
4. Partnering agreements that focus on marketing learnware products and services do not need the same degree of management structure; committees or informal arrangements can work well.
5. People management is the most critical management issue. The manager needs to build trust among the diverse group of people working on the project, to make sure that everyone feels responsible for the end product, and to ensure that they champion the project in their home organization.
6. Given the importance of a trust relationship among team members, managers should explore team-building techniques to help foster the desired cohesion.
7. Conflict-resolution methods need to be built into partnering projects, since most partnerships will encounter conflict at one time or another. Set up a process for dealing with potential conflicts and designate a decision authority; this will reassure team members that they are not on their own, in what may be a totally unknown project and management structure.

Attachment 1: Relevant Literature and Resources

The CBNC How to Network Book, Canadian Business Networks Coalition, a self-help tool kit published by CBNC (especially Section 6 — Forming Alliances and Selected Reading List) (1996), from http://strategis.ic.gc.ca/cgi-bin

Collaborative Frameworks: A Hands-on Guide to Forming Successful Relationships, by Dyna Vinck-Ellis (613-739-3090 #227), HTC Consulting for the Training Programs Branch, for the Public Service Commission, Ottawa, Canada (1996)

Partnering for Learnware: Critical Success Factors in the Use of Learnware, by L. Green and A. Stahmer for the Office of Learning Technologies, Ottawa, Canada (1996)

Developing and Acquiring Quality Learning Resources for Basic Education in Canada: Building Strong Relationships, a Protocol of Understanding of Provincial Ministers of Education and the Learning Resources Industry — Draft (May 1997)

Effective Learning Resources: A Qualitative Study of the Canadian Learnware Industry, by Martin Keast for the British Columbia Ministry of Education (1996)

Strategic Partnering, Society of Management Accountants of Canada, Management Accounting Issues Paper 8, Hamilton, Ontario. (1994)

Accountability in the Changing World of Government: New Arrangements for New Realities, proceedings of a workshop convened by the Ministry of Community and Social Services of Ontario (June 1997).

Partnering to Enter New Markets, Harvard Business School, video #7021 (20 min.), and learner guide (no date).

Partnering for Technology in Education: Who Does What, presentation by A. Stahmer at the workshop Education in the Information Age, Manitoba Economic Development Corporation (1997)

Re-engineering Public and Private Sector Partnerships, presentation by A. Stahmer at the annual conference of CADE, Vancouver, British Columbia (1994)

Building Support for High Tech Industries: New Partnerships, presentation by A. Stahmer at LearnTec '94, Chatham, New Brunswick (1994)

Technologies for Workplace Training in Canada: Uses, Costs and New Partnerships, by A. Stahmer, in Proceedings of LearnTec '93, Springer Publishers, Berlin (in German) (1994)

Attachment 2: Guide to Questions Asked to Focus Conversations

1 To start, a bit about yourself and your partners:

Who are you?		Who are your partners?
❑	Private development firm	❑
❑	Public sector developer (e.g., arm of college)	❑
❑	Publisher	❑
❑	College/university	❑
❑	Government department	❑
❑	Sector association/group	❑
❑	Other, describe...	❑

In retrospect, who else should you have included, or given more/less emphasis to?

2 How would you characterize your arrangement?

- ❑ Joint venture (separate organization)
- ❑ Strategic alliance (formal, but not separate)
- ❑ Other type of partnership — please describe:_____

3 What do/did you hope to achieve with the partnership?

- ❑ Support for your long-term business objective or strategic plan
- ❑ Create new learnware products/services
- ❑ Shorten the learnware development cycle through access to skills or technology transfer
- ❑ Access to new markets or distribution channels
- ❑ Links to accreditation
- ❑ Achieve credibility (of content)
- ❑ Share risks and profits
- ❑ Access funds or resources to achieve your business plan
- ❑ External reasons (i.e., funding agency specified that partners are needed)

In retrospect, what else should you have done, done differently, or given more/less emphasis to?

4 Were the partners' benefits/earnings/terms of ownership in the product specified?

In retrospect, what else should you have done, done differently, or given more/less emphasis to?

5 Steps toward deciding that a partnership is the solution:

How did you decide you needed partners?

In retrospect, what else should you have done, or given more/less emphasis to?

6 Steps toward finding alliance partners:

What steps did you take?

In retrospect, what else should you have done, or given more/less emphasis to?

7 Contributions:

Cash	❑ You	❑ Partners
Content/curriculum	❑ You	❑ Partners
Other intellectual property	❑ You	❑ Partners
Links to accreditation	❑ You	❑ Partners
Credibility re content	❑ You	❑ Partners
Market access	❑ You	❑ Partners
Instructional design	❑ You	❑ Partners
Project management	❑ You	❑ Partners
Business plan development	❑ You	❑ Partners
Marketing	❑ You	❑ Partners
Programming	❑ You	❑ Partners

Other, please describe:_____

In retrospect, what else should you have done, done differently, or given more/less emphasis to?

8 Steps towards firming up/negotiating the partnership:

How did you work out mutual assets, interests and benefits?

In retrospect, what else should you have done, done differently, or given more/less emphasis to?

9 Timelines:

Timeframe from identifying the need for a partnership to establishing (or rejecting) one:_____

In retrospect, what else should you have done, done differently, or given more/less emphasis to?

10 People involved:

Do you have a trusting relationship with your partners? How did you build it?

Were the right people involved in the process? What skills are needed?

In retrospect, what else should you have done, done differently, or given more/less emphasis to?

11 Managing the partnership:

How do you manage issues like performance, deliverables, conflict resolution?

In retrospect, what else should you have done, done differently, or given more/less emphasis to?

12 Did you have help with striking your partnering deal?

If yes, please specify in what form (e.g., financial, advice, training) and from whom?

In retrospect, what else should you have done, done differently, or given more/less emphasis to?

13 What advice do you have for others who are contemplating entering a partnering arrangement?

Bureau des technologies d'apprentissage
Office of Learning Technologies

Outils de décision :
Facteurs à considérer dans la mise en place de partenariats pour les technologies d'apprentissage

BEST COPY AVAILABLE

Développement des ressources humaines Canada
Human Resources Development Canada
Canada

Outils de décision : Facteurs à considérer dans la mise en place de partenariats pour les technologies d'apprentissage

Bureau des technologies d'apprentissage
15, rue Eddy, rez-de-chaussée
Hull (Québec) K1A 0M5
Téléphone : (819) 953-0300
Téléc. : (819) 997-6777
Internet : olthrdc@ibm.net
Site Web : http//olt-bta.hrdc-drhc.gc.ca

Préparé pour le Bureau des technologies d'apprentissage par Anna Stahmer et Lyndsay Green pour *The Training Technology Monitor* (www.traintec.com).

Les opinions exprimées dans ce rapport sont celles des consultants et des répondants et ne correspondent pas nécessairement à celles du Bureau des technologies d'apprentissage, Développement des ressources humaines Canada.

Le Bureau des technologies d'apprentissage

À titre de partenaire, le rôle du gouvernement fédéral dans l'instauration d'une culture d'apprentissage à vie consiste notamment à mieux faire connaître les possibilités, les défis et les avantages que présentent les technologies d'apprentissage et à contribuer à accroître leur utilisation.

Le Bureau des technologies d'apprentissage, de Développement des ressources humaines Canada (DRHC), a été créé en réponse aux besoins des apprenants adultes d'aujourd'hui. En collaboration avec une multitude de partenaires, il travaille à évaluer la recherche et les essais et à favoriser l'application efficace des technologies d'apprentissage dans différents contextes, dans le but d'élargir les possibilités d'apprentissage pour les adultes.

La vision du Bureau des technologies d'apprentissage (BTA) est de : « *Contribuer à l'instauration d'une culture d'apprentissage à vie au Canada* ».

Le BTA a pour mission de : « *Travailler avec des partenaires à élargir les possibilités d'apprentissage novatrices par la voie des technologies* ».

OBJECTIFS DU PROGRAMME

- Promouvoir l'utilisation efficace des technologies d'apprentissage;
- Soutenir l'évaluation, la recherche et les essais liés à l'utilisation des technologies d'apprentissage;
- Accroître la disponibilité et le partage de connaissances et d'information de qualité sur les technologies d'apprentissage.

ACTIVITÉS PRINCIPALES

- Participer à l'élaboration de politiques et de stratégies pour guider l'évolution et l'application des technologies d'apprentissage de manière à répondre le mieux possible aux besoins d'apprentissage à vie des Canadiens;
- Soutenir et suivre l'évolution des travaux de recherche et d'évaluation liés à l'utilisation des technologies d'apprentissage et assurer une vaste diffusion des résultats de ces travaux;
- Faciliter l'échange d'information sur les initiatives, les principaux intervenants et les progrès importants au Canada en ce qui concerne l'application des technologies d'apprentissage;
- Offrir des possibilités de faire la démonstration des produits et services d'apprentissage canadiens, en association avec les concepteurs, les éducateurs, les employeurs, les organisations syndicales, les formateurs et les apprenants.

PRINCIPAUX VOLETS DU PROGRAMME

Le Bureau des technologies d'apprentissage a élaboré :

Des partenariats : le BTA collabore avec différents partenaires qui veulent élargir les possibilités d'apprentissage par la voie des technologies. Ces partenaires comprennent les universités, les collèges et autres établissements d'apprentissage; les conseils sectoriels; les associations du secteur privé et du monde des affaires; tous les paliers de gouvernement; les organismes non gouvernementaux et les groupes communautaires.

Des projets : le BTA offre une aide financière pour soutenir des projets novateurs qui engendrent de nouveaux partenariats et qui encouragent différents groupes de Canadiens à utiliser les technologies à des fins d'apprentissage à vie. L'évaluation de ces projets aide à mieux comprendre quelles technologies fonctionnent le mieux pour les apprenants dans différents contextes. Les projets sont généralement cofinancés et ils ont un vaste impact ou offrent de grandes possibilités de transférabilité.

Des bases de données et un site Web : le BTA constitue et maintient des bases de données et des bibliographies sur les principaux aspects des technologies d'apprentissage au Canada. Le site Web du BTA offre des liens vers d'autres sites connexes. Cette information est aussi publiée sur papier et sous forme de livre électronique (disquette ou CD-ROM). De plus, une grande partie de l'information offerte par le BTA peut être obtenue par la voie de son service de télécopie automatique sans frais.

Un centre d'apprentissage novateur : le BTA met à la disposition de ses clients un endroit où ils peuvent faire eux-mêmes l'essai de produits d'apprentissage novateurs. Avec l'aide de partenaires et de concepteurs, le BTA facilite la démonstration des technologies d'apprentissage sur place et à d'autres endroits partout au Canada.

Des forums : le BTA parraine une série de forums nationaux en tête-à-tête et par voie électronique, afin de découvrir de nouvelles approches à l'égard de l'utilisation des technologies d'apprentissage. De plus, ces forums offrent la possibilité de partager des expériences et de constituer des réseaux qui aboutiront à de nouveaux partenariats et à des solutions communes.

Le Bureau des technologies d'apprentissage a parrainé la préparation du présent rapport qui vient compléter le document antérieur publié sous le titre : *Partenariats pour les technologies d'apprentissage : facteurs critiques de succès dans l'utilisation des technologies d'apprentissage par les conseils sectoriels des ressources humaines et les associations industrielles au Canada.* Ce dernier rapport présentait des études de plusieurs exemples de succès dans la mise en oeuvre de technologies d'apprentissage et analysait les facteurs critiques de succès qui ont permis la réussite des projets.

Au cours de leurs recherches, les auteurs de *Partenariats pour les technologies d'apprentissage* ont également constaté que les partenariats pouvaient aussi échouer et ils ont pu déterminer les facteurs à l'origine d'alliances pour le moins manquées. Le présent document, *Outils de décision : facteurs à considérer dans la mise en place de partenariats pour les technologies d'apprentissage* est le résultat de l'étude d'exemples de

partenariats heureux et malheureux. Il propose une série de questions que les futurs partenaires devraient se poser avant de conclure une alliance en vue de mettre au point et de commercialiser des technologies d'apprentissage. Le Bureau des technologies d'apprentissage espère que ces outils vous aideront à bâtir des partenariats solides et, partant, à favoriser l'instauration d'une culture d'apprentissage à vie au Canada.

Table des matières

PREMIÈRE PARTIE : HISTORIQUE ET INTRODUCTION 1
Définitions 1
Audience cible 2
Méthodologie 3
Structure du rapport 3

DEUXIÈME PARTIE : LISTE DE CONTRÔLE 5
PHASE I :
Déterminer si le partenariat répond à ses besoins 5
PHASE II :
Trouver un partenaire approprié 5
PHASE III :
Bâtir l'entente 5
PHASE IV :
Affecter les contributions et les avantages 5
PHASE V :
Gérer le partenariat 6

TROISIÈME PARTIE : RÉSULTATS DE L'ÉTUDE ET LEÇONS TIRÉES 7
PHASE I : DÉTERMINER SI LE PARTENARIAT RÉPOND À SES BESOINS 7
Cas type 7
Résultats 7
Leçons 10
PHASE II : TROUVER UN PARTENAIRE APPROPRIÉ 11
Cas type 11
Résultats 11
Leçons 13
PHASE III : BÂTIR L'ENTENTE 14
Cas type 14
Résultats 14
Leçons 16
PHASE IV : AFFECTER LES CONTRIBUTIONS ET LES AVANTAGES 17
Cas type 17
Résultats 17
Leçons 21
PHASE V : GÉRER LE PARTENARIAT 22
Cas type 22
Résultats 22
Leçons 24

Première partie :

Historique et introduction

Le présent rapport fournit une série d'outils de décision qui visent à faciliter la mise en place d'alliances stratégiques ou de partenariats en vue de la mise au point, de la production et de la commercialisation de produits et services d'apprentissage technicisé. Nous avons constaté qu'une telle ressource était nécessaire à la suite de notre étude sur les partenariats présentée dans le rapport intitulé « *Partenariats pour les technologies d'apprentissage : facteurs critiques de succès dans l'utilisation des technologies d'apprentissage par les conseils sectoriels des ressources humaines et les associations industrielles au Canada* » (1996). Cette étude, également financée par le Bureau des technologies d'apprentissage (BTA), portait sur les facteurs critiques de succès que l'on retrouve dans les alliances heureuses en vue de la production et de la fourniture d'outils technologiques d'apprentissage. Ces facteurs critiques de succès se résument ainsi : partenariats, détermination des besoins de l'apprenant, crédibilité du contenu, marché suffisamment vaste, plate-forme d'exploitation appropriée et liens avec la reconnaissance professionnelle.

Suite à notre travail dans ce domaine, nous avons commencé à recueillir des « confidences » au sujet de partenariats malheureux. La nécessité d'une ressource basée sur des expériences réelles nous est apparue évidente, une ressource qui offrirait des lignes directrices pour bâtir et gérer des partenariats dans le domaine des technologies d'apprentissage. Pour élaborer nos outils de décision, nous avons étudié toutes sortes de partenariats, heureux et malheureux, afin de mettre en évidence les éléments qui assurent la réussite d'une alliance. Nous espérons que ces outils de décision vous permettront de bâtir et de gérer un partenariat heureux. Nous remercions le BTA de reconnaître l'importance de ce travail et de nous accorder un soutien permanent.

DÉFINITIONS

TERMINOLOGIE DU PARTENARIAT ET DES QUESTIONS CONNEXES

La coopération inter-entreprises, qu'il s'agisse d'alliances stratégiques, de partenariats ou de maillage d'entreprises, s'observe dans de nombreux secteurs de l'économie, aussi bien au sein du secteur privé que du secteur public. Dans le présent rapport, nous employons le mot « partenariat » pour désigner une relation d'affaires, officielle ou officieuse, en vue de la production, de la distribution ou de la commercialisation d'outils technologiques d'apprentissage. Des organisations concluent de telles ententes pour entreprendre un projet qu'aucun des partenaires n'entreprendrait

(ou ne pourrait entreprendre) seul, ou pour faire, ensemble, quelque chose de mieux, de façon plus efficace et plus rentable.

Les définitions des différents termes utilisés pour désigner les diverses formes de collaboration ne sont pas universellement acceptées. Selon HTC Consulting (voir l'annexe I), le gouvernement fédéral emploie le terme « partenariat » pour désigner une relation juridique dans laquelle les partenaires partagent profits et pertes et dans laquelle les actes de chacun lient tous les autres partenaires. Les experts des services juridiques du gouvernement fédéral précisent que le risque de responsabilité non intentionnelle est important et, partant, le terme partenariat ne devrait être utilisé que s'il est bien entendu que l'association implique une responsabilité. Ils recommandent d'employer des expressions comme « alliance », « entente de coopération » ou « activité de coopération » lorsqu'il s'agit d'une activité conjointe ou d'une entente de coopération moins contraignante qu'un partenariat.

Dans le présent rapport, lorsque nous employons le terme « partenariat », nous ne nous référons pas à l'entité juridique. Nous utilisons ce terme dans le même sens que celui adopté par des organismes tels que la Coalition canadienne de réseaux d'entreprises pour décrire des alliances stratégiques. Selon la Coalition, financée par la Chambre de Commerce du Canada et Industrie Canada, les alliances stratégiques, aussi appelées réseaux, partenariats ou collaborations... peuvent prendre de nombreuses formes et sont utilisées pour atteindre des objectifs commerciaux à court ou à long terme.

TECHNOLOGIES D'APPRENTISSAGE

Il existe de nombreuses expressions pour désigner l'emploi des technologies de l'information et des communications à des fins de formation et d'éducation : « apprentissage par de nouveaux médias », « formation technicisée », « apprentissage assisté par la technologie », « apprentissage multimédia ». L'expression « technologies d'apprentissage » que nous utilisons recouvre toutes ces locutions et désigne toute application des nouveaux médias dans les domaines de l'apprentissage et de l'enseignement, de la vérification et de l'administration. Ces médias peuvent être autonomes ou installés sur réseau (p. ex., Intranet ou Web).

AUDIENCE CIBLE

Le présent rapport est destiné aux concepteurs d'outils technologiques d'apprentissage travaillant au sein d'entreprises privées, d'organismes publics et d'institutions d'enseignement. Les personnes visées sont des éditeurs électroniques ou classiques, des concepteurs de produits multimédias, des fournisseurs d'infrastructures d'apprentissage électronique, des formateurs des secteurs public ou privé et des décideurs à tous les paliers de gouvernement qui sont concernés par l'utilisation et la mise au point d'outils technologiques d'apprentissage.

Les outils de décision présentés dans ce rapport ont été élaborés en fonction des caractéristiques spécifiques du secteur des technologies d'apprentissage. Ce secteur est jeune : les entreprises qui mettent au point des technologies d'apprentissage sont généralement des petites ou moyennes entreprises. Il comprend entre autres des institutions publiques qui se lancent dans des entreprises commerciales pour mettre au point et

vendre des produits et services d'apprentissage technicisé. Par conséquent, les partenariats dans ce secteur doivent à la fois respecter les mandats des organisations publiques et servir les intérêts du secteur privé.

MÉTHODOLOGIE

Les résultats présentés dans le rapport sont basés sur plus de quarante entrevues combinant des entrevues détaillées menées à l'aide du questionnaire ci-joint (annexe II) et des discussions approfondies sur des sujets particuliers. Un tiers des personnes interrogées provenait du secteur de l'enseignement public, un tiers était constitué de concepteurs privés et le reste rassemblait des représentants des conseils sectoriels, d'organisations industrielles et des maisons d'édition électroniques ou classiques. Un grand nombre des personnes interrogées ont demandé la confidentialité et nous avons pris soin de respecter l'anonymat dans la rédaction des résultats. Toutes les études de cas décrites sont des exemples types qui combinent des éléments d'un certain nombre de situations réelles; aucun de ces cas types ne décrit une situation particulière.

Nous avons adopté la démarche suivante pour établir les outils de décision :

1. Après une étude documentaire, nous avons établi le questionnaire utilisé pour les entrevues (annexe II).
2. Pour choisir les personnes à interroger, nous avons utilisé notre réseau de contacts et nous avons cherché dans nos fichiers (de portée nationale) les noms des personnes ou des organisations qui avaient une expérience du partenariat dans le domaine des technologies d'apprentissage.
3. Nous avons réalisé les entrevues par téléphone ou en personne.
4. Nous avons rédigé un compte rendu des entrevues, extrait et classé les éléments essentiels des expériences cumulatives par thème, et formulé nos recommandations. Nous avons ensuite fait une synthèse de nos recommandations pour établir des listes de contrôle faciles à consulter.
5. Avant de produire le rapport final, nous avons fait circuler une version préliminaire auprès d'un certain nombre de personnes oeuvrant dans le domaine des technologies d'apprentissage et ayant une expérience du partenariat. Les résultats préliminaires ont également été présentés à l'atelier sur les alliances stratégiques et les aspects commerciaux des technologies d'apprentissage[1].

STRUCTURE DU RAPPORT

La liste de contrôle présentée dans la deuxième partie résume les étapes nécessaires pour planifier, établir et gérer un partenariat dans le domaine des technologies d'apprentissage. Les étapes sont regroupées en cinq phases : les quatre premières concernent la mise en place d'un partenariat et la cinquième, la gestion du partenariat. Cette proportion reflète l'importance qui, d'après nos résultats, doit être accordée au travail de préparation avant la mise en oeuvre du partenariat. La troisième partie résume nos résultats.

[1]L'Atelier sur les alliances stratégiques et l'aspect commercial des technologies d'apprentissage, tenu à Toronto le 26 septembre 1997, a été coparrainé par le Training Technology Monitor et la Knowledge Connection Corporation.

Deuxième partie :

Liste de contrôle

- ❑ **PHASE I : DÉTERMINER SI LE PARTENARIAT RÉPOND À SES BESOINS**
  - ❑ Étape I : Établir un cadre stratégique au sein de son organisation
  - ❑ Étape II : Définir les objectifs du projet de technologie d'apprentissage
  - ❑ Étape III : Déterminer les atouts et les compétences nécessaires pour réaliser le projet
  - ❑ Étape IV : Déterminer ses propres atouts et compétences
  - ❑ Étape V : Définir les atouts et les compétences manquants

- ❑ **PHASE II : TROUVER UN PARTENAIRE APPROPRIÉ**
  - ❑ Étape I : Utiliser comme guide la liste des atouts et des compétences manquants
  - ❑ Étape II : Élaborer un plan de recherche
  - ❑ Étape III : Faire intervenir des talents créateurs et concepteurs dans l'évaluation de l'affinité organisationnelle
  - ❑ Étape IV : Établir un échéancier pour la découverte d'un partenaire et la réalisation du projet

- ❑ **PHASE III : BÂTIR L'ENTENTE**
  - ❑ Étape I : Élaborer des méthodes d'évaluation du degré d'engagement du partenaire
  - ❑ Étape II : Rédiger une proposition de projet
  - ❑ Étape III : Rédiger un plan d'activités interne
  - ❑ Étape IV : Élaborer un plan d'activités conjoint
  - ❑ Étape V : Élaborer un protocole d'entente

- ❑ **PHASE IV : AFFECTER LES CONTRIBUTIONS ET LES AVANTAGES**
  - ❑ Étape I : Étudier des modèles pour affecter les contributions et les avantages
  - ❑ Étape II : S'entendre sur les façons d'évaluer les contributions et les avantages
  - ❑ Étape III : S'entendre sur les contributions et les avantages respectifs des partenaires
  - ❑ Étape IV : Convenir de la portée de l'entente
  - ❑ Étape V : Aborder la question des clauses d'inexécution

- **PHASE V : GÉRER LE PARTENARIAT**
  - Étape I : Utiliser le plan d'activités
  - Étape II : Mettre en oeuvre des structures organisationnelles claires et assumer ses responsabilités de gestion
  - Étape III : Mettre en place des mécanismes pour la résolution des différends, afin d'assurer un travail d'équipe et d'instaurer un climat de confiance

La mise en place d'un partenariat est un processus qui comporte cinq phases. La structure du présent rapport reflète celle du processus : l'examen de chaque phase fait l'objet d'une section distincte. Pour nous ramener au monde réel, chaque section commence par un cas type, suivi par les résultats des recherches et les leçons tirées de ces résultats. Des commentaires émis par les personnes interrogées sont présentés dans la marge.

Voici les cinq phases de la mise en place d'un partenariat :

PHASE I : Déterminer si le partenariat répond à ses besoins
PHASE II : Trouver un partenaire approprié
PHASE III : Bâtir l'entente
PHASE IV : Affecter les contributions et les avantages
PHASE V : Gérer le partenariat

Troisième partie :

Résultats de l'étude et leçons tirées

PHASE I : DÉTERMINER SI LE PARTENARIAT RÉPOND À SES BESOINS

Étape I : Établir un cadre stratégique au sein de son organisation
Étape II : Définir les objectifs du projet de technologie d'apprentissage
Étape III : Déterminer les atouts et les compétences nécessaires pour réaliser le projet
Étape IV : Déterminer ses propres atouts et compétences
Étape V : Définir les atouts et les compétences manquants

CAS TYPE

Plusieurs instructeurs de collège qui ont enseigné le dessin industriel ont constaté qu'ils avaient besoin, dans leurs cours, d'outils technicisés d'apprentissage autodirigé. Ils ont estimé que la demande au Canada pour un tel cours de dessin serait importante et qu'il y aurait un marché pour l'apprentissage autonome. Ils ont fait en sorte que le collège contribue à la production de ces outils à titre de partenaire. Le collège a acheté le système auteur et a formé les instructeurs à l'utilisation des logiciels. En retour, le collège a pu utiliser gratuitement les outils d'apprentissage, l'équipe conservant la propriété du produit. Les instructeurs ont formé leur propre entreprise pour mettre le didacticiel au point, sur leur temps libre. C'est seulement une fois que le produit a été presque prêt qu'ils ont commencé à mettre en œuvre le plan de commercialisation. Ils ont communiqué avec des éditeurs qui approvisionnaient traditionnellement leur collège; plusieurs ont dit que diverses modifications devaient être apportées pour que le produit trouve une place sur le marché plus vaste des collèges. Les instructeurs ont évalué le temps qu'ils avaient déjà passé à mettre le produit au point et l'effort supplémentaire nécessaire pour apporter les modifications demandées par les éditeurs, et ils ont estimé que le pourcentage des recettes sur les ventes que les éditeurs étaient prêts à leur accorder était trop bas. Les instructeurs ont choisi de modifier leur programme et de commercialiser eux-mêmes leur produit sur le Web et à des expositions commerciales. Pour le moment, il est difficile de dire si les recettes sur les ventes sont plus avantageuses que ce qu'ils auraient obtenu en s'associant à un éditeur.

RÉSULTATS

Cinq étapes sont nécessaires pour déterminer si le partenariat répond à vos besoins. D'abord, une organisation doit établir son propre cadre stratégique en vue de soutenir les initiatives en matière de technologies d'apprentissage. Ensuite, elle doit définir les objectifs du projet et dresser

une liste des principaux points forts et atouts requis pour mener à bien le projet et atteindre ces objectifs. Enfin, elle doit déterminer les compétences dont elle dispose et définir les compétences qui lui font défaut. Lorsque l'écart entre les compétences requises et les compétences existantes est grand, il convient d'envisager un partenariat. Lorsque vous cherchez un ou plusieurs partenaires, ce sont ces compétences manquantes que vous devriez trouver chez ce(s) partenaire(s).

« Nous aurions dû nous en tenir au contenu, au curriculum et à la reconnaissance professionnelle, et nous associer à un concepteur multimédia de taille moyenne possédant une capacité de mise au point de produit et une capacité de gestion, un concepteur qui comprenne la diffusion multimédia et le conditionnement, et qui soit capable de rejoindre le marché auquel notre produit est destiné. »

Parmi les cas que nous avons étudiés, la principale raison de l'échec du partenariat était liée à cette phase. Les promoteurs du projet n'avaient pas une vision articulée du projet dans toutes ses dimensions : conception, réalisation, mise au point et fourniture du produit. Par conséquent, ils n'avaient pas défini assez tôt ni de manière assez détaillée les atouts et les compétences nécessaires.

Nous avons également constaté que, lorsque l'idée de travailler avec un partenaire est imposée de l'extérieur, le risque est plus grand que l'organisation n'ait pas une vision articulée du projet dans son ensemble. Cela peut se produire lorsque le partenariat constitue une exigence, par exemple dans une demande de proposition ou pour obtenir des fonds du gouvernement. D'après certains observateurs, plusieurs de ces types de projets ont conduit à la mise au point de bons produits, mais le marché s'est révélé trop étroit pour que la commercialisation fournisse les avantages escomptés. Dans d'autres cas, des occasions de partenariat à long terme ont été manquées parce que l'activité n'était pas du tout conforme à l'orientation commerciale fondamentale des organisations.

Le fait de ne pas respecter les cinq étapes peut entraîner diverses pénalités. Par exemple, lorsque la viabilité commerciale d'un produit est définie trop tard dans le processus, les coûts des modifications à apporter pour répondre aux exigences du marché concernant la valeur et l'aspect du produit risquent d'être très élevés.

Étape I : Établir un cadre stratégique au sein de son organisation

Vous devez commencer par articuler votre vision de la place et du rôle des technologies d'apprentissage dans votre organisation. Le fait d'avoir une vision aide les organisations à se concentrer sur le but recherché avec les technologies d'apprentissage, non sur la manière de procéder. Les résultats de ce processus fourniront aux maîtres d'oeuvre internes le cadre de travail organisationnel dans lequel des initiatives pourront être prises et qui permettra d'aller de l'avant.

Exemple :

Dans le cadre de sa vision stratégique, un collège décide de mettre au point des produits d'apprentissage technicisé pour répondre aux besoins internes et pour vendre à l'extérieur. Ce cadre stratégique permet à l'institution d'allouer des ressources aux projets de technologies d'apprentissage et de mettre en oeuvre un processus visant à déterminer l'intérêt commercial éventuel des produits mis au point à l'interne. Le collège examine chaque produit proposé antérieurement par les professeurs; des partenaires éventuels pour la distribution et la commercialisation des produits sont invités à participer.

Étape II : Définir les objectifs du projet de technologie d'apprentissage

Vous devez ensuite définir les objectifs commerciaux du projet particulier afin de mieux cerner les compétences et les ressources nécessaires pour le mener à bien. L'aspect d'un outil d'apprentissage autonome conçu pour des apprenants à l'interne peut être assez différent de celui d'un produit qui générera des recettes grâce à la vente au grand public. Pour mettre au point un produit que vous serez capable de vendre au grand public, vous devez analyser le marché. Cela suppose une analyse des plates-formes d'exploitation utilisées par les clients visés, des exigences relatives à l'aspect du produit et au niveau de langue, et de la nécessité éventuelle de liens avec la reconnaissance professionnelle. Par contre, le produit peut aussi servir simplement de produit de démonstration pour vérifier la réceptivité du marché vis-à-vis de l'apprentissage autonome, sans qu'il soit question au départ de récupérer l'investissement ou de faire un profit.

Exemple :

Les objectifs de ce partenariat particulier concernaient avant tout la mise au point d'un produit spécifique. C'est seulement lorsque la mise au point a été presque terminée que les partenaires ont cherché des moyens d'atteindre le public visé. Il leur a alors fallu se lancer à la poursuite de partenaires additionnels ayant leurs entrées sur le marché. Après enquête, ils ont découvert que la plate-forme d'exploitation du produit était difficilement accessible aux acheteurs éventuels et que le produit lui-même nécessitait des modifications non négligeables pour trouver sa place sur un marché plus vaste.

« Pour nous, la mise au point à l'interne d'outils technologiques d'apprentissage est une démarche stratégique. Nous avons découvert qu'un produit élaboré en vue d'une utilisation à l'interne peut être commercialisable. Après réflexion, nous avons réalisé que nous ne possédions pas de liens avec le marché, de savoir-faire en matière de mise en marché ni les dollars pour ce faire. Nous nous sommes donc mis à la recherche d'un partenaire possédant ces atouts. »

Étape III : Déterminer les atouts et les compétences nécessaires pour réaliser le projet

Les atouts et les compétences requises pour permettre de mener un projet de l'étape de la conception à celle de la livraison du produit nécessitent la mobilisation d'un ensemble complexe de ressources. Cet ensemble de ressources peut se résumer comme suit :

- ✓ Liquidités
- ✓ Contenu/curriculum
- ✓ Liens avec la reconnaissance professionnelle
- ✓ Crédibilité du contenu
- ✓ Accès au marché
- ✓ Conception pédagogique
- ✓ Gestion de projet
- ✓ Élaboration d'un plan d'activités
- ✓ Commercialisation
- ✓ Programmation/développement

Maintenant, vous devez définir les atouts et les compétences qui seront nécessaires à la mise en œuvre de votre projet de technologie d'apprentissage.

Étape IV : Déterminer ses propres atouts et compétences

Déterminez quels atouts et compétences dans la liste ci-dessus votre organisation peut offrir. Rédigez un inventaire, avec analyse à l'appui et justifications, en vue de vos discussions avec d'éventuels partenaires. Faites également circuler le document à l'interne pour vous assurer que

vous disposez du soutien organisationnel en ce qui concerne l'allocation des ressources.

Exemple :

Un collège possède une compétence exceptionnelle dans un domaine technique, mais les instructeurs ont déjà des tâches complètes. Pour qu'ils puissent mettre leurs compétences au service du projet de technologie d'apprentissage, le collège doit trouver les moyens de leur permettre de consacrer du temps au projet.

« D'après mon expérience, seulement un essai de partenariat sur dix environ aboutira effectivement. Il faut donc bien réfléchir sur les chances de succès et sur les efforts qu'il faudra déployer, avant d'entamer des discussions sérieuses. »

Étape V : Définir les atouts et les compétences manquants

Comparez la liste des atouts et des compétences que vous avez dressée à l'étape III à la liste des atouts et compétences de votre organisation établie à l'étape IV. Vous pouvez ainsi définir les ressources qui manquent à votre organisation pour élaborer ou commercialiser la technologie d'apprentissage. Pour combler l'écart, les maîtres d'oeuvre de projets utiliseront différentes méthodes, selon le cadre stratégique adopté par l'organisation. Certains décideront de bâtir la capacité à l'interne, d'autres opteront pour l'acquisition des compétences par le biais de contrats ou pour le partenariat avec un organisme qui possède les capacités requises.

Nous avons constaté que les partenariats établis sans une évaluation réfléchie des compétences et des ressources requises avaient moins de chances de satisfaire les joueurs et de permettre la réalisation des objectifs. Dans certains cas, les partenaires n'avaient pas conscience qu'il leur manquait des compétences importantes pour assurer la réussite du projet, ou alors ils s'en rendaient compte trop tard. La plupart du temps, les atouts manquants concernaient la gestion du projet de technologie d'apprentissage et l'accès au marché. D'autres fois, les atouts et les visions des partenaires se révélaient concurrentiels plutôt que complémentaires. Pourtant, c'est seulement une fois bien engagés dans la mise au point du produit que les partenaires s'en rendaient compte.

LEÇONS

1. Les partenariats n'atteindront leurs objectifs que si les dimensions complètes du projet sont visualisées.
2. Les partenariats donnent de meilleurs résultats lorsque toutes les exigences relatives aux compétences et aux atouts sont satisfaites et lorsque les contributions des partenaires en la matière sont clairement définies.
3. Les partenariats ont plus de chances de réussir lorsque les forces et les objectifs des partenaires sont complémentaires (c'est-à-dire lorsqu'il n'y a pas trop de chevauchement dans leurs fonctions commerciales fondamentales).

PHASE II : TROUVER UN PARTENAIRE APPROPRIÉ

ÉTAPE I : Utiliser comme guide la liste des atouts et des compétences manquants

ÉTAPE II : Élaborer un plan de recherche

ÉTAPE III : Faire intervenir la créativité et le talent de développeur dans l'évaluation de l'affinité organisationnelle

ÉTAPE IV : Établir un échéancier pour le choix d'un partenaire et la réalisation du projet

CAS TYPE

Une organisation sectorielle possède le contenu et le financement pour des produits existants spécifiques au secteur. Ils veulent développer un produit pour former les formateurs sur la façon d'accéder au marché international. Un représentant de l'organisation sectorielle a rencontré le directeur de la commercialisation d'une société de développement des multimédias au cours d'un atelier. Bien que la société de développement se spécialise dans les produits pour le marché de masse destinés aux enfants, ils proposent un partenariat pour créer le produit de formation car ils veulent accéder au marché de l'éducation des adultes. La société de développement considère ce travail comme un article d'appel, ils concluent un marché très favorable avec l'organisation sectorielle. Aucun des deux partenaires n'examine le produit, les services ou les documents de promotion de l'autre avant de former le partenariat. La société de développement investit une large part de ses ressources dans le produit en échange d'un pourcentage supérieur du produit de la vente. En réalité les concepteurs ne s'attendent pas à récupérer leur mise dans ce projet mais ils veulent inclure ce produit dans leur dossier de présentation. Les membres de l'organisation sectorielle pensaient avoir fait une bonne affaire mais ils ont rapidement perdu le contrôle du plan d'exécution puisque le concepteur doit, avant tout, respecter les délais qui lui sont imposés par ses clients payants. Les membres de l'organisation sectorielle ne sont pas satisfaits par l'apparence et le confort d'utilisation du produit, ce qui pose un autre problème; de plus, le personnel créateur du concepteur n'est pas complètement à l'aise avec la création pour ce nouveau marché composé d'étudiants adultes, car c'est dans le domaine des enfants qu'il a de l'expérience. Le produit final ne répond pas à ce que les membres de l'organisation sectorielle veulent, ou à ce dont ils ont besoin, et il n'est pas disponible quand ils en ont besoin.

RÉSULTATS

La recherche et l'élection d'un partenaire adapté aux besoins se déroulent en quatre étapes. D'abord, une organisation doit consulter sa liste de compétences et d'atouts manquants afin de définir ce qu'un partenaire doit lui apporter. Puis, il faut élaborer un plan pour aider à la recherche de partenaires ayant les compétences et les atouts nécessaires. Ensuite, le personnel pédagogique et créateur doit être inclus dans la recherche pour évaluer la compatibilité de «l'apparence et du confort d'utilisation». Finalement, il faut établir des délais pour la recherche afin de gérer l'engagement des efforts et des ressources internes.

Les études de cas montrent que la détermination du partenaire parfait est essentielle et que le processus peut utiliser beaucoup de ressources en temps et en argent. Mais les partenariats qui échouent, ceux qui ne possèdent pas le bon équilibre d'atouts, de compétences et de vision, se

« Notre but ultime est d'établir des relations de partenariat à long terme avec trois ou quatre organisations. À mon avis, cela signifie des discussions sérieuses avec environ 12 organisations. C'est un investissement important, en temps et en ressources, pour un petit organisme comme le nôtre. Pour les deux partenariats que nous avons conclus et celui qui n'a pas donné de résultat, le travail d'exploration, depuis les contacts initiaux jusqu'à la décision d'aller de l'avant, a pris la majeure partie de l'année. »

révèlent onéreux, non seulement en termes de ressources gaspillées mais également en termes de chances perdues qui auraient pu s'offrir à un partenariat réussi.

Étape I : Utiliser comme guide la liste des atouts et des compétences manquants

Nous nous sommes rendu compte que les partenariats qui fonctionnent le mieux étaient ceux dans lesquels les partenaires avaient analysé leurs forces et décidé quels étaient leurs atouts internes puis avaient recherché des partenaires possédant les compétences et atouts adaptés à la situation. Cela tant pour les organisations privées que publiques.

« À notre avis, les meilleurs partenaires sont ceux qui visent les mêmes marchés que nous, mais avec des services différents. »

Étape II : Élaborer un plan de recherche

Nous avons constaté que de nombreuses personnes dans le domaine des technologies d'apprentissage prennent des décisions de partenariat basées sur le fait qu'ils connaissent quelqu'un dans une autre organisation avec qui ils sont à l'aise. Seules quelques organisations effectuent une recherche plus étendue afin de s'assurer qu'elles trouvent le meilleur partenaire possible. Ceux qui adoptent une approche plus systématique sont généralement plus importantes ou possèdent une vue claire de leurs objectifs.

« Les producteurs canadiens de matériel pédagogique multimédia ne sont généralement pas assez importants pour négocier des associations d'affaires sérieuses avec les gros joueurs. Vous devez arriver avec plus de ressources et un certain flux de trésorerie pour négocier de telles ententes. »

Vous devriez inclure des méthodes formelles et des méthodes informelles dans votre plan de recherche. Pour déterminer des partenaires en puissance qui ne font pas partie de votre entourage immédiat, recherchez par l'entremise de réseaux de collègues, participez à des conférences, lisez des publications professionnelles et obtenez accès à des listes professionnelles spécialisées. Laisser savoir que vous recherchez un partenaire possédant des atouts et des compétences particuliers (p. ex. dans une publication professionnelle et par le biais de votre réseau de contrats) peut également être utile mais vous risquez d'être inondé de demandes de renseignements. Les agents d'affaires peuvent également vous être utiles mais les organisations avec lesquelles nous avons parlé qui ont utilisé les services d'agents d'affaires n'avaient pas eu un succès total. Dans certains cas, l'agent n'avait pas été en mesure de trouver le partenaire parfait, dans d'autres les organisations n'étaient pas disposées à investir les fonds nécessaires.

Pour organiser une telle recherche, il est utile de conserver une liste de partenaires en puissance. Incluez une évaluation de ce que vous croyez être les atouts et compétences clés de l'organisation ainsi que la direction stratégique vers laquelle l'organisation tend. Ne négligez pas d'inclure la rétroaction d'«observateurs» pour voir ce que la communauté pense d'un partenaire en puissance et de son personnel. Cette liste vous aidera à orienter vos discussions avec les groupes individuels et vous aidera à rester centré sur l'objet de vos recherches.

Étape III : Faire intervenir des talents créateurs et concepteurs dans l'évaluation de l'affinité organisationnelle

Un certain nombre d'organisations déclarent que durant le processus d'élaboration d'un produit lié aux technologies d'apprentissage, ils ont fait des retours en arrière à cause des idées différentes des partenaires concernant la conception du produit. Pour éviter ce problème, il est important que du

personnel créateur, pédagogique, technique et des personnes ayant de l'expérience dans le domaine du commerce examine et analyse les produits des partenaires en puissance. Cela vous aide à savoir si les approches pédagogiques sont compatibles, si les partenaires potentiel ont les mêmes normes de qualité et si leurs produits ont une apparence et un confort d'utilisation compatibles de façon générale.

Étape IV : Établir un échéancier pour la découverte d'un partenaire et la réalisation du projet

Des exemples démontrent que le partenariat prend du temps et des ressources, tant de la part des cadres que du personnel pédagogique et technique et cela bien avant qu'un produit soit élaboré ou qu'un service soit mis en place. Des initiatives de grande envergure peuvent prendre jusqu'à deux ans pour passer de la décision d'entrer dans un partenariat à la découverte du partenaire parfait et à la signature d'un protocole d'entente. Pour les initiatives d'envergure plus restreinte, il faut compter environ six mois. Cela peut représenter un obstacle, pour les petites entreprises, à la recherche complète de partenariats puisqu'elles manquent souvent des liquidités nécessaires. En conséquence, un arrangement de partenariat peut être une entreprise coûteuse, particulièrement quand on la compare à l'investissement du temps et des ressources dans un travail en respect d'un contrat pur et simple.

Il est important de faire remarquer que la longueur de la période nécessaire pour enquêter correctement sur un arrangement de partenariat rend difficile l'établissement d'un partenariat réussi en réponse à une demande de propositions. Certains programmes gouvernementaux laissent assez de temps, pourtant de nombreuses demandes découlent du besoin qu'a le client, à court terme, d'un produit.

« Pour établir notre partenariat actuel, nous avons simplement approché un groupe que nous connaissions. Je n'ai vraiment pas à me plaindre du résultat. Malgré tout, la prochaine fois, j'irai voir plusieurs partenaires éventuels, pour me faire une idée des différentes possibilités. »

LEÇONS

1. Ne pas sous-estimer le temps et les ressources nécessaires pour déterminer le(s) partenaire(s) parfait(s). Le processus peut prendre de six mois à un an ou plus et nécessite un investissement important en temps et en argent.
2. Utiliser un processus systématique pour déterminer un partenaire qui convienne. Ce processus doit comprendre des méthodes de détermination et de sélection tant formelles qu'informelles.
3. Faire participer le personnel à l'évaluation de certaines des caractéristiques les plus intangibles d'un partenaire en puissance et y inclure les aspects qui découlent de la culture organisationnelle du partenaire potentiel.

PHASE III : BÂTIR L'ENTENTE

Résumé à partir de la liste...

Phase III : Bâtir l'entente

Étape I : Élaborer des méthodes d'évaluation du degré d'engagement du partenaire

Étape II : Rédiger une proposition de projet

Étape III : Rédiger un plan d'activités interne

Étape IV : Élaborer un plan d'activités conjoint

Étape V : Élaborer un protocole d'entente

« Vous devez faire intervenir des cadres supérieurs très tôt dans le processus pour être bien sûr que l'entente de partenariat soit conforme à la stratégie de l'entreprise. Les personnes de première ligne font peut-être de l'espionnage commercial à vos dépens. »

CAS TYPE

Le chef du perfectionnement professionnel d'une organisation professionnelle et le chef de la commercialisation d'une société de développement jouent au squash ensemble. Un jour, après une rencontre, ils ont eu l'idée d'établir un partenariat pour créer une série de produits liés aux techniques d'apprentissage en matière de comptabilité. Ils ont discuté leurs plans pendant des mois et partageaient des vues et des objectifs d'affaire compatibles. Ils ont élaboré une entente. L'organisation professionnelle fournirait le contenu et ses membres bénéficieraient de taux préférentiels. Le concepteur serait propriétaire du produit mais verserait des tantièmes des produits des ventes à l'organisation professionnelle. Le personnel des deux organisations a commencé à créer le produit en collaboration et les choses se sont mises à avancer rapidement. À ce point, les deux champions ont pensé qu'ils feraient bien de mettre les choses par écrit car, jusqu'à maintenant, tout s'était passé sur la base d'un accord verbal. Ils ont mis au point un plan d'activités et l'ont présenté aux cadres supérieurs des deux sociétés. Au fur et à mesure de la progression de la création du produit, il est devenu évident qu'ils devaient reconsidérer leur approche. Une évaluation préliminaire du marché a révélé que la plate-forme concernant le matériel proposé n'était pas appropriée pour les membres de l'organisation professionnelle. De plus, une loi récente exigeait qu'une partie du contenu soit rédigée de nouveau. Les dirigeants de l'organisation de développement, confrontés avec le plan d'activités et la nouvelle des modifications devant être apportées au matériel ont décidé de mettre fin au projet. Ils ont estimé qu'il ne cadrait plus avec la vision stratégique de la compagnie et qu'ils ne voulaient plus entrer en partenariat.

RÉSULTATS

Une entente de partenariat s'élabore en cinq étapes. Premièrement, il faut trouver des moyens d'évaluer le degré d'engagement de chaque organisation face à l'entente. Puis il faut consigner sur papier la structure de base de l'entente. Chaque partenaire doit évaluer sa propre entreprise afin de déterminer si les paramètres de l'idée ont du sens. Pour les projets de plus grande envergure, un plan d'activités conjoint est une étape essentielle pour pouvoir gérer les attentes et fournir la base permettant de rendre le partenariat opérationnel. Enfin, un document public comme un protocole d'entente est un outil utile pour les communications externes concernant l'entente de partenariat.

Les ententes de partenariat vont de l'entente verbale à des arrangements plus formels dans lesquels on s'entend sur des plans d'activités et on échange des protocoles d'entente. Dans la plupart des cas, un document écrit offre de nombreux avantages à un partenariat pour la création et la livraison de technologies d'apprentissage. Cependant, au contraire

des contrats commerciaux pour la fourniture de services, l'entente devrait être flexible pour permettre d'effectuer des ajustements reflétant l'évolution du partenariat.

Étape I : Élaborer des méthodes d'évaluation du degré d'engagement des partenaires

Les exemples pratiques que nous avons trouvés utilisaient un certain nombre d'approches diverses pour déterminer le degré d'engagement des partenaires. Dans certains cas, l'engagement des cadres supérieurs à participer aux premières réunions était utilisé comme unité de mesure. D'autres utilisaient de petits projets informels comme première étape avant d'envisager un projet de partenariat à long terme. Pour d'autres encore, c'est en voyant si le partenaire était prêt à fournir certains renseignements essentiels tels qu'un énoncé de mission ou des documents financiers qu'ils mesuraient son degré d'engagement. L'équité de tels échanges peut aider les partenaires à décider s'ils souhaitent continuer la négociation d'une entente, puisque dans l'avenir, ils devront certainement partager leurs connaissances de la technologie de base, des processus de conception pédagogique ou leur position financière.

Étape II : Rédiger une proposition de projet

Les exemples pratiques montrent que l'un des partenaires doit rédiger une proposition de projet comme point de départ de la discussion. Nombre de personnes estiment que la partie qui rédige la proposition est dans une position dominante. Cette position pourrait bien valoir les efforts supplémentaires qu'elle requiert pour y accéder car elle garantit que la vision de votre organisation est reflétée à sa juste valeur dans les discussions.

Étape III : Rédiger un plan d'activités interne

Il vous faut élaborer un plan d'activités interne. Ce plan vous aidera de deux façons. D'abord, il vous aidera à déterminer le coût des ressources que vous investissez dans le produit créé en partenariat. Ces coûts peuvent inclure le temps du personnel, le remplacement de personnel pour couvrir d'autres projets, des exigences supplémentaires de formation, des améliorations des logiciels ou de la technologie et les dépenses liées aux réunions. Nombreux sont ceux qui omettent de préciser la participation du personnel au projet, la traitant de façon laxiste comme responsabilités ajoutées à d'autres engagements professionnels. Ensuite, le plan d'activités, parce qu'il organise les avantages du partenariat pour l'organisation, aide à obtenir, et à conserver, le soutien du personnel et des cadres. Le plan d'activités interne est un outil efficace pour rappeler au personnel interne les raisons pour lesquelles le partenariat a du sens et il peut vous aider à franchir les obstacles liés à la mise en oeuvre de l'arrangement.

Étape IV : Élaborer un plan d'activités conjoint

Pour les initiatives de partenariat de plus grande envergure, l'élaboration d'un plan d'activités conjoint est une étape essentielle de la progression vers une entente. La meilleure façon de le faire est de le faire ensemble particulièrement quand le partenariat comporte des participants privés et publics. Les partenaires qui sont passés par cette étape disent qu'ils ont développé une meilleure compréhension des priorités organisationnelles

« Ce qu'il faut faire, c'est négocier une entente qui profite aux deux partenaires. Si votre éventuel partenaire ne retire pas assez de l'association pour rester motivé, il est sans doute préférable pour vous de signer un contrat d'achat de services. La question ne doit pas être seulement « Qu'est-ce que cette entente m'apporte? », mais aussi « Qu'est-ce que cette entente vous apporte? » Chaque partenaire doit avoir des droits et des responsabilités. Ne négociez pas un partenariat avec une mentalité transactionnelle. Le but est de faire des affaires ensemble. »

de l'autre résultant en une meilleure relation avec leur partenaire. Le plan d'activités conjoint peut également aider à déterminer si les partenaires ont les mêmes attentes face au projet, y compris en matière de coûts, d'échéanciers, de degré de qualité et de potentiel de marché.

L'élaboration d'un plan d'activités conjoint met généralement en scène les chefs de file internes et des techniciens. Ils établissent les paramètres pratiques du partenariat et déterminent les obligations de chacun en matière de produit et de format ainsi que les coûts et les échéanciers. Ce processus aide les deux organisations à connaître l'environnement de travail de l'autre ainsi que ses priorités internes.

« Il faut de nombreuses réunions au niveau technique avant de pouvoir définir les besoins en détail. Ces réunions vous permettront de vous faire une bonne idée des tâches et des coûts impliqués, ainsi que de votre futur produit. »

Étape V : Élaborer un protocole d'entente

Les protocoles d'entente concernant les initiatives de partenariat sont souvent élaborés en tant que principaux véhicules de communication externes. Les intervenants les considèrent comme étant particulièrement utiles pour les projets de communications internes-externes pour lesquels des renseignements plus détaillés ne seraient pas appropriés.

LEÇONS

1. Puisque le processus d'élaboration d'un partenariat peut utiliser une bonne partie des ressources d'une organisation, il est important de s'assurer que tous les partenaires sont complètement engagés envers le projet. La participation des cadres supérieurs à certaines des premières réunions est l'une des preuves de l'engagement.
2. Une proposition ouverte, rédigée par l'un des partenaires constitue une bonne plate-forme pour les premières discussions. Elle peut être ajustée au fur et à mesure que les discussions progressent.
3. Chaque partenaire devrait posséder un plan d'activités interne. L'articulation des avantages du partenariat pour l'organisation est l'une des fonctions du plan. Il peut également être utilisé pour garder la vision de l'organisation claire et au premier plan ainsi que pour conserver le soutien du personnel et des cadres.
4. Un plan d'activités conjoint pour le partenariat est souvent l'étape suivante essentielle. Il est important d'éviter de réaliser, trop tard, que les attentes divergent.
5. Pour les entreprises ayant des partenaires publics et des partenaires privés, l'élaboration d'un plan d'activités peut s'avérer complexe car les cultures organisationnelles jouent un rôle important dans la détermination des attentes quant aux avantages, à l'établissement des coûts des ressources et à la gestion des processus. Les institutions publiques ne sont pas forcément familières avec les facteurs des plans d'activités tels que la gestion des coûts ou l'évaluation du marché. Les sociétés privées font l'objet de pressions différentes telles que les prévisions des recettes.
6. Un court protocole d'entente est utile pour communiquer l'objet de l'entente de partenariat à un plus vaste public tant interne qu'externe.

PHASE IV : AFFECTER LES CONTRIBUTIONS ET LES AVANTAGES

ÉTAPE I : Étudier des modèles pour affecter les contributions et les avantages
ÉTAPE II : S'entendre sur les façons d'évaluer les contributions et les avantages
ÉTAPE III : S'entendre sur les contributions et les avantages respectifs des partenaires
ÉTAPE IV : Convenir de la portée de l'entente
ÉTAPE V : Aborder la question des clauses d'inexécution

CAS TYPE

Les représentants d'un collège et d'un éditeur électronique voient des possibilités de marché pour un produit d'apprentissage autonome dans un domaine dans lequel le collège a une très bonne réputation. Ils décident de créer un partenariat pour élaborer le produit et le commercialiser. Ils tentent d'élaborer un plan d'activités conjoint mais les représentants du collège réalisent rapidement qu'ils n'ont pas d'information de référence pour établir le coût des contributions du collège. Ils réalisent également que l'échéancier proposé par l'éditeur pour amener le produit sur le marché ne correspond pas du tout avec ce que le collège peut faire compte tenu de ses processus d'approbation internes. Le collège peut se retirer du partenariat ou évaluer de nouveau ses attentes en ce qui concerne le rendement de son capital investi pour sa première incursion dans le monde de l'édition électronique. Les représentants du collège décident de traiter le projet comme une expérience d'apprentissage et ne tenteront pas de recouvrer leurs frais. Cependant, ils y incorporeront une composante de «leçon» qui les guidera lors de leurs futurs projets et établira des références selon lesquelles ils pourront évaluer les coûts des partenariats à venir. Pour respecter la chronologie des événements, les facultés sont détachées à plein temps afin d'accélérer le processus, en enregistrant le temps et les ressources dédiés au projet. Le collège absorbe les autres coûts inattendus et les enregistre.

« Vous devez passer un bon moment avec des partenaires provenant d'organismes à but non lucratif ou du gouvernement pour vous assurer que chacun comprend bien que le produit doit vous rapporter de l'argent. Plus vous faites d'efforts en ce sens, plus vous avez de chances de bien vous en tirer à long terme. »

RÉSULTATS

L'affectation des contributions et des avantages dans le cadre d'une entente de partenariat est un processus en cinq étapes. C'est un processus particulièrement difficile dans le cadre des aspects commerciaux des techniques d'apprentissage car les modèles pour affecter les avantages sont en constante évolution. La recherche de modèles actuels qui pourraient être applicables constitue la première étape. Ensuite, les partenaires devraient convenir de la façon d'évaluer les contributions et les avantages car les partenaires dans les projets de technologies d'apprentissage apportent divers types de ressources et, en fait, sont eux-mêmes un mélange d'organisations privées et publiques. Les partenaires doivent ensuite se mettre d'accord sur leurs contributions respectives particulièrement en ce qui concerne les logiciels privés. Il est également nécessaire de déterminer l'étendue de l'entente de partenariat pour traiter des questions telles que la réutilisation des applications informatiques créées en partenariat. Il faudrait également prévoir certaines pénalités pour l'inexécution.

Nous avons constaté qu'il est essentiel d'évaluer les contributions et les avantages dès le début des discussions. Cela donne aux partenaires une image concrète des avantages qu'ils sont à même de tirer, et cela permet aux partenaires de se retirer si cela ne répond pas à leurs attentes. Cela fournira également une idée des avantages jugés importants par chaque partenaire. Nombreux sont ceux qui estiment que les avantages financiers

sont les plus importants (p. ex. le pourcentage des ventes). Cependant, certains autres avantages (p. ex. le degré d'influence sur le produit ou le service final) peut être aussi important pour d'autres.

Étape I : Étudier des modèles pour affecter les contributions et les avantages

Les modèles pour l'affectation des contributions et des avantages entre partenaires sont en évolution, c'est l'un des messages importants découlant des exemples. La complexité du processus découle du fait que les atouts, dans ces marchés, sont généralement basés sur les connaissances (p. ex. aptitudes en relations humaines, programme ou logiciel privé). En même temps, les technologies sont en constant changement, ouvrant des portes commerciales pour la réutilisation du contenu ou de nouvelles options de diffusion qui n'auraient pas pu être anticipées quelques temps auparavant. Les produits d'apprentissage technicisés ainsi que les systèmes de commercialisation de distribution en ligne défient, en fait, le modèle de partenariat commercial prédominant qui est ancré dans les marchés conformes aux manuels. Il n'existe, aujourd'hui, aucune formule facile et il est important de prendre l'avis d'organisations qui ont récemment passé des marchés pour comprendre la raison se trouvant derrière les arrangements commerciaux actuels.

« Certains producteurs obtiennent un faible taux de rendement de leurs investissements lorsqu'ils s'associent à une grosse maison d'édition. Cependant, ils doivent voir plus loin, et regarder les gains globaux. Ces gains sont probablement plus élevés que si le producteur était resté seul car l'association avec la grosse maison d'édition permet de rendre le produit commercialisable et donne accès à un vaste marché. »

La valeur attribuée à l'accès au marché et aux coûts associés au marché est l'un des objets particuliers de litige dans le cadre des discussions de partenariat entre les concepteurs et les éditeurs. Les concepteurs objectent souvent la valeur attribuée par les éditeurs littéraires à ces contributions et les effets qui en résultent sur le pourcentage des produits auquel ils peuvent s'attendre. Les éditeurs font remarquer que les actifs qu'ils apportent aux partenariats en matière de technologies d'apprentissage sont imposants; ils comprennent l'accès à un marché assez important, la connaissance de «l'apparence et du confort d'utilisation» des produits qui sont généralement vendus dans un marché donné, le personnel de commercialisation et de vente, la reconnaissance du nom et les liquidités initiales. Les éditeurs sont très conscients du fait que de nouveaux arrangements de partenariat sont nécessaires et ils essaient de nouvelles solutions dans ce domaine.

Examinez ces exemples :

Un nouveau venu sur le marché de la conception de technologies d'apprentissage a gagné un rapide accès au marché grâce à un partenariat avec un éditeur spécialisé dans les outils pédagogiques. Le concepteur a accédé à un marché beaucoup plus vaste que celui que la société était en mesure de pénétrer par elle-même et a évité de nombreux coûts connexes à la commercialisation. L'éditeur n'avait pas beaucoup d'expérience en matière de technologies d'apprentissage et a travaillé en proche collaboration avec le concepteur pour élaborer un produit et un plan de commercialisation. Ce faisant, l'éditeur a accédé aux expériences du concepteur en matière de commercialisation de logiciels informatiques. En conséquence, le concepteur a reçu un pourcentage plus élevé des produits que si le marché avait été passé pour un livre.

Une organisation d'éducation à distance en ligne avait besoin d'élaborer le contenu de cours à crédits dans des domaines où de bons manuels étayent le programme. L'organisation et l'éditeur ont lancé une initiative conjointe :

l'organisation a élaboré les mécanismes d'enseignement, de didacticiel ainsi que les mécanismes d'essais et administratifs connexes liés au manuel; l'éditeur a centré ses efforts sur l'analyse du marché et sur l'incitation des besoins de nouveaux marchés (ceux avec lesquels l'institution ne travaille pas traditionnellement) à se reposer sur le service en ligne. Les avantages financiers des deux partenaires ne sont pas finalisés et il est prévu qu'ils seront ajustés au fur et à mesure qu'ils découvriront les succès du service et les coûts d'opération connexes.

Un autre modèle de partenariat d'affaires est utilisé par les concepteurs qui disposent de produits gratuits (ou non concurrentiels) pour le même marché. Dans ces ententes, chaque organisation commercialise gratuitement les produits de l'autre avec les siens. Cet arrangement semble satisfaire les sociétés qui ont acquis une reconnaissance du marché.

« Lorsque c'est le gouvernement qui est propriétaire d'un produit, cela n'encourage pas une croissance continue. Si le produit appartient à un collège ou à une entreprise privée, ces derniers réinjecteront une partie des recettes dans la mise à jour ou la révision du produit, ou encore dans la mise au point d'un nouveau produit. »

Étape II : S'entendre sur les façons d'évaluer les contributions et les avantages

Il est difficile de trouver un étalon pour évaluer les contributions des partenaires car les projets liés aux technologies d'apprentissage voient souvent s'unir un ou plusieurs partenaires qui apportent des espèces alors que les autres fournissent des atouts existants comme un programme ou un contenu privé, des biens incorporels tels que la crédibilité du marché. Les partenaires qui apportent les espèces dans une entente de partenariat semblent souvent s'attendre à avoir plus de pouvoir au sein du partenariat que la portion du total des ressources fournies ne le justifie. Dans un certain nombre d'exemples, les partenaires qui contribuaient les liquidités voulaient détenir plus d'influence sur le produit final que leur contribution à l'arrangement total de partenariat ne le justifiait si on considérait les contributions en nature. La négociation d'un estimé, accepté unanimement, de toutes les contributions dès le départ aidera à équilibrer la balance.

Les partenaires dans les technologies d'apprentissage représentent souvent un mélange d'organisations y compris des organisations privées, publiques ou quasi-publiques. Dans ces partenariats, il devient vite évident que les deux parties sont motivées par des demandes, des mandats et une définition des avantages très différents. Cela rend difficile l'élaboration d'un étalon commun, même pour des postes comme le temps du personnel et les coûts du matériel. Par exemple, les partenaires venant d'organisations quasi publiques peuvent être beaucoup moins intéressés par les avantages financiers que par le produit final lui-même. Plusieurs sociétés privées ont fait remarquer qu'aider leur partenaire non commercial à comprendre les principes de base du marché pour les produits commerciaux est une lourde tâche. Les commentaires émanant des organisations du secteur quasi public soulignent la même chose. Ils recommandent tous deux d'investir du temps et des efforts dès le début pour atteindre une entente.

Étape III : S'entendre sur les contributions et avantages respectifs des partenaires

Il faut se pencher sur la question de la propriété des logiciels privés, à qui appartiennent-ils? Les logiciels privés apportés dans la relation par l'un des partenaires doivent être considérés avec soin lors de l'affectation des avantages, particulièrement si les outils privés subissent des améliorations en vertu de l'entente. Certains partenaires qui ont négligé de le faire ont eu

des différends sur la question, particulièrement dans le cas d'une entente de partenariat ratée.

Étape IV : Convenir de la portée de l'entente

La durée et la portée d'une entente, en termes d'avantages à long terme pour les partenaires doivent être déterminées, particulièrement en ce qui concerne des modifications apportées au produit ou au service. L'environnement de l'apprentissage électronique est en constant changement; de nouvelles formes d'utilisation et de livraison électroniques évoluent, ce qui peut ouvrir de nouveaux marchés pour le produit et de nouveaux avantages qui en découlent. Certaines ententes de partenariat mettent de coté une partie des produits des ventes ordinaires pour des modifications futures alors que d'autres ententes ne sont actives que pour une période spécifiée et pour le produit sous sa forme originale seulement.

« Le plus souvent, les entreprises, surtout les petits producteurs d'outils technologiques d'apprentissage, signent des ententes de partenariat trop rapidement, alors qu'elles sont encore en pleine lune de miel. En général, elles sont alors trop accommodantes et finissent souvent par perdre de l'argent à cause de cela. »

Nous avons constaté que la propriété du produit final peut être litigieuse; elle devrait être déterminée au début. Ainsi, les logiciels ne seront-ils en propriété commune que sous la forme du produit de technologie d'apprentissage développé en commun ou les partenaires ont-ils le droit de réutiliser les logiciels créés en partenariat et de rechercher des clients individuels, marchés ou d'autres partenariats?

On doit porter une attention particulière à la propriété lorsque les gouvernements font partie d'une entente de partenariat. Leur position concernant la propriété d'un produit donné peut influencer la viabilité commerciale d'un produit, et par conséquent, les intérêts des partenaires. Plusieurs exemples témoignent de cet impact positif des ressources gouvernementales (financières ou en nature, comme une expertise en programmes de formation ou en contenu) pour la conception de produits ou services liés aux technologies d'apprentissage; d'autres, cependant, ne sont pas positifs. Un exemple de contribution positive pourrait être lorsqu'un ministère accepte de donner une licence pour le contenu ou les programmes de formation à ses partenaires en retour de redevances ou de prix d'achat préférentiels; ou lorsqu'un ministère renonce à sa propriété dans le but de favoriser une grande disponibilité. Cependant, il y a d'autres cas où la participation du gouvernement dans une entente de partenariat a assuré l'excellente qualité des produits créés, mais des occasions commerciales ont été manquées en raison de sa position dans le partenariat.

Étape V : Aborder la question des clauses d'inexécution

Lors de l'évaluation des contributions et des avantages, des formes de pénalité devraient être inscrites dans l'entente au cas où les contributions des partenaires ne seraient pas respectées et mèneraient à du travail supplémentaire et/ou des dépenses pour les autres partenaires. Les personnes engagées dans des partenariats qui ne répondent pas aux attentes initiales disent que les mesures d'exécution sont essentielles et devraient être négociées dès le début. Même si certains peuvent trouver cela désagréable, l'expérience montre que cette négociation en vaut la peine et peut même entraîner des partenariats plus forts.

Nous trouvons que des partenariats, particulièrement ceux qui engagent des institutions publiques ou des joueurs qui contribuent en plus de leur emploi principal, devraient porter plus d'attention aux clauses d'inexécution. Les joueurs portent souvent moins d'attention aux ententes

lorsque les avantages sont lointains. Ils peuvent donner des codes de source erronés ou être en retard dans leur révision de contenu, bouleverser les coûts, le temps et l'effort de tous les partenaires. Des personnes que nous avons interrogées proposent de négocier des échelles mobiles des avantages (profit sur les investissements ou autres mesures appropriées) afin d'éviter ce problème.

LEÇONS

1. Puisque l'équilibre entre les contributions et les avantages est au cœur des ententes de partenariat commercial, les partenaires doivent trouver des façons d'évaluer leurs contributions. Si un partenaire croit que l'entente n'est pas équitable, il est mieux de se retirer du partenariat que de s'engager dans une entente qui pourrait lui coûter plus cher que ce qu'il obtiendrait en retour.
2. Les organisations publiques et privées utilisent différentes méthodes pour mesurer les contributions et avantages. Lorsqu'elles concluent une entente, ces organisations doivent établir des paramètres de prix de revient qui sont acceptables pour les deux parties.
3. C'est la connaissance qui régit le perfectionnement des technologies d'apprentissage, ce qui rend les contributions des partenaires particulièrement difficiles à évaluer. Lorsqu'ils évaluent les contributions et les avantages, les partenaires ne doivent pas seulement prendre en considération le temps que le personnel consacre à la conception du produit et ils doivent inclure des avantages déjà existants comme le contenu privé, les programmes de formation, le logiciel et autres impondérables comme l'accès au marché et la crédibilité.
4. Les produits et services liés aux technologies d'apprentissage sont relativement faciles à adapter et à prévoir pour de nouveaux marchés ou de nouvelles technologies. Les partenaires doivent décider qui aura la possession du produit final, les nouvelles générations du produit et prévoir d'autres versions du produit ainsi que la durée de l'entente présente.
5. Lorsqu'un partenaire contribue davantage financièrement et que les autres apportent davantage des ressources en nature, chacun devrait s'entendre sur la valeur des contributions en nature. Sans cette évaluation, les partenaires qui font des contributions en nature peuvent être considérés comme des contractants par le partenaire qui fournit l'argent.
6. Les formules classiques utilisées par les éditeurs de livres qui traitent avec les auteurs sont scrutées attentivement par les concepteurs ainsi que par les éditeurs eux-mêmes. Les modèles qui naissent d'ententes de valeur et qui tirent des avantages de la propriété des technologies d'apprentissage peuvent mener à une relation plus étroite entre les deux au cours des procédés de conception, prestation et marketing.
7. Des partenariats de marketing ayant du succès existent entre des organisations qui ont le même marché, mais qui ont des produits différents. Chaque partenaire accepte de vendre le produit de l'autre en même temps que le sien. Ils mettent en commun leurs ressources et leurs moyens de marketing, sans frais additionnels.
8. Les négociations initiales devraient également porter sur les questions d'inexécution. Des clauses comme des échelles mobiles sur les avantages de l'investissement ou des pénalités d'argent sont possibles.

« Les collèges n'ont pas l'habitude de gérer les ressources selon le principe des profits et pertes. Vous devez vous imprégner de ce principe lorsque vous vous associez avec une entreprise privée. Si vous ne le faites pas, vos dépenses dépasseront de loin les avantages que vous en retirerez. »

PHASE V : GÉRER LE PARTENARIAT

ÉTAPE I : Utiliser le plan d'activités

ÉTAPE II : Mettre en œuvre des structures organisationnelles claires et assumer ses responsabilités de gestion

ÉTAPE III : Mettre en place des mécanismes pour la résolution de différends, afin d'assurer un travail d'équipe et d'instaurer un climat de confiance

« Nous nous sommes basés sur le plan d'activités pour gérer le partenariat. Cela a bien marché, mais, la prochaine fois, je retravaillerai plus régulièrement le plan d'activités, pour être bien sûr qu'il reflète fidèlement l'orientation et l'état d'avancement du projet. En particulier, je chercherai à ce que le volet affaires du partenariat suive plus étroitement le volet développement car, dans un partenariat, il faut négocier des ajustements au dossier d'entreprise avec deux ensembles d'organisations. »

CAS TYPE

Un partenariat a été établi entre une corporation qui désirait des technologies d'apprentissage pour une formation interne et un concepteur (une équipe de conception d'une université). La corporation a apporté une contribution financière importante, mais ce n'était pas suffisant pour financer le projet en entier. Le concepteur a fait des contributions en nature et a apporté des outils privés dans le partenariat. Le partenaire financier devait convaincre des partenaires additionnels de s'associer dans l'entente afin d'obtenir davantage d'argent. Le concepteur doit élaborer le contenu et le produit, qui deviendra leur logiciel privé. Le partenaire financier a tardé à livrer l'argent ou des partenaires de marché; cependant, aucune limite de temps n'avait été établie dans l'entente de partenariat. Les concepteurs ont commencé à ne plus croire qu'ils retrouveraient leur investissement total en le produit; ils ont commencé à ne plus respecter les délais, tout en concentrant leur énergie ailleurs. Le partenaire financier a retenu les paiements jusqu'à ce que le concepteur remplisse ses engagements, puisque l'entente de partenariat reliait les dates de paiement à la prestation et à l'exécution. Le reste de l'entente n'est pas de bon augure, puisque les mécanismes qui assurent le respect de l'entente semblent être inéquitables et que toutes les parties perdent confiance en la relation.

RÉSULTATS

Gérer avec succès des ententes de partenariat pour des projets liés aux technologies d'apprentissage est un procédé de trois étapes. Premièrement, le plan commun d'activités devrait devenir le document de gestion de base pour l'évolution du partenariat. Une structure organisationnelle claire est requise, ainsi que des responsabilités de gestion bien définies pour chaque jour. Instaurer un climat de confiance et de coopération au sein des membres de l'équipe est également une tâche de gestion essentielle et continue.

Au sein du conseil, les exemples de cas ont montré que la gestion de projets liés aux technologies d'apprentissage doit porter une attention spéciale aux forces dynamiques parce que leurs atouts clés inclus la connaissance et l'expérience des gens du partenariat. La force du partenariat repose sur le fait de pouvoir regrouper des gens ayant des antécédents différents, tels que l'enseignement, la conception de produits multimédias, la conception de programmes de formation et le marketing. Pour tirer profit de ces forces, le gérant de projet fait face à des défis de différents niveaux. Il ou elle doit être capable de former une équipe avec des gens ayant des environnements organisationnels différents, comme la publicité, l'enseignement universitaire ou de petites entreprises. Certains d'entre eux peuvent seulement connaître l'approche de base des affaires, alors que d'autres peuvent avoir travaillé dans des milieux sans but lucratif. De plus, les membres de l'équipe ont probablement des rapports à rédiger et des responsabilités de gestion dans leur propre organisation.

Étape I : Utiliser le plan d'activités

Le plan commun d'activités, si rédigé avec un oeil facilitant la gestion de projet, est un outil efficace pour gérer avec succès des arrangements de partenariat. Le plan doit préciser les prestations et les contributions des partenaires, assigner les rôles et les responsabilités des individus qui sont assignés au projet à l'intérieur des organisations des partenaires, présenter les dates et ainsi de suite. Il est important de noter que chaque personne doit accepter que le plan évolue au fur et à mesure que le partenariat progresse, des gérants expérimentés en technologies d'apprentissage précisent le besoin d'ajuster périodiquement le plan afin de refléter les réalités changeantes.

« Gérer un partenariat en vue de mettre au point des produits multimédias est bien différent de gérer la mise au point d'un produit à l'interne. Chaque partenaire a sa façon de traiter des questions telles que, entre autres, la qualité ou les heures de travail et vous devez faire le lien entre les différents intervenants. »

Étape II : Mettre en œuvre des structures organisationnelles claires et assumer ses responsabilités de gestion

Des structures organisationnelles claires sont importantes afin de bien gérer les ententes de partenariat. Dans les partenariats qui mettent l'accent sur la conception d'un produit, la préférence va à l'assignation d'un gérant pour l'équipe, parmi les diverses organisations de partenariat. Dans les partenariats où l'accent est mis sur la prestation du produit ou sur le marketing, la gérance par un comité de représentants des partenaires semble également être appropriée. Dans les deux cas, les gérants d'expérience disent que limiter le nombre de partenaires au minimum permet une structure organisationnelle claire.

Les responsabilités de gestion doivent être claires pour chaque personne qui travaille sur le projet. Même le personnel qui travaille seulement à temps partiel sur le projet doit savoir qui est la personne en charge et non pas avoir un point de référence interne. Des exemples de cas montrent qu'il est préférable si le gérant de projet a de l'expérience dans la conception de produits de technologie éducationnelle. Si cela est impossible, au moins un membre de l'équipe devrait avoir de l'expérience avec le processus de conception.

Des outils de gestion pour les opérations quotidiennes du projet incluent des réunions fréquentes afin de faciliter une bonne communication au sein de l'équipe. Ces réunions sont également importantes pour s'assurer que les personnes qui travaillent sur le projet de partenariat se considèrent comme des défenseurs de projet; cela les aide à surmonter les pressions des compétiteurs provenant de leurs propres organisations.

« J'utilise le scénario du respect des échéances initiales pour vérifier si je peux travailler avec un partenaire éventuel. »

Étape III : Mettre en place des mécanismes pour la résolution de différends, afin d'assurer un travail d'équipe et d'instaurer un climat de confiance

Des exemples de cas montrent qu'instaurer une relation de confiance parmi les partenaires et établir des mécanismes de résolution de différends dès le départ facilitent le processus de gestion. Les défis de gestion qui sont le plus souvent mentionnés incluent la qualité du personnel et la performance, la validité insuffisante du contenu, les erreurs de code, les erreurs drastiques dans l'identification du marché, l'inexpérience dans la gérance de projet, ainsi que l'établissement et le respect de délais réalistes pour le projet.

En termes de résolution de différends, deux recommandations dominent : une approche est de s'entendre ouvertement sur les méthodes pouvant résoudre les sujets litigieux tels que l'autorité entre les partenaires; l'autre est d'établir un horaire d'avantages réduits ou de revenus en cas d'inexécution.

Lorsque vous négociez des mécanismes de résolution de différends, vous devriez vous assurer qu'ils sont équilibrés. Nous avons noté des partenariats où les clauses d'inexécution étaient inéquitables. Cela peut quelquefois se produire lorsqu'un partenaire apporte une contribution financière importante; dans certains cas, des clauses d'inexécution s'appliquaient seulement aux partenaires qui apportaient des contributions en nature.

« Nous avons passé beaucoup de temps à expliquer notre culture d'entreprise à nos partenaires. Chacun a exposé aux autres ses méthodes internes. Cette étape a été très importante pour permettre à chacun de nous de comprendre dans quel environnement les autres évoluaient. Nous savons alors ce qui se passe chez nos partenaires. C'est seulement de cette façon que nous pouvons comprendre les pressions auxquelles ils sont soumis. Chacun s'est engagé à réussir et ne cherche pas à changer la culture d'entreprise des autres. »

Instaurer et maintenir un climat de confiance ainsi que de bonnes relations parmi les joueurs est probablement le défi le plus important dans les partenariats en matière de technologies d'apprentissage. Ces dernières doivent être établies à la fois au niveau supérieur et au niveau du travail. Il est intéressant de prendre note que toutes les personnes que nous avons interrogées mentionnent l'importance de forces dynamiques dans les ententes de partenariat et que peu lui accordait une attention particulière en tant que problème de gestion.

Voici certaines approches que nous recommandons pour instaurer un climat de confiance et former des équipes efficaces pour le perfectionnement des technologies d'apprentissage :

- ✓ Démontrer pourquoi l'effort de partenariat en vaut la peine, en expliquant la valeur que le partenariat apporte à l'organisation en termes d'avantages financiers et de crédibilité.
- ✓ Développer un petit projet initial ou un projet pilote pour vérifier si les membres de l'équipe s'entendent bien et s'ils se font confiance avant d'entreprendre une relation à long terme.
- ✓ Mettre en oeuvre un procédé de communication directe entre la gestion et les membres de l'équipe, par l'entremise de réunions ou de courrier électronique.
- ✓ Définir dès le commencement les obligations et les devoirs de chacun des partenaires.
- ✓ Discuter, dès le début, des conflits potentiels.
- ✓ Créer une structure de gestion claire.
- ✓ Créer des occasions pour bâtir l'esprit d'équipe.

LEÇONS

1. Dans les ententes de partenariat qui ont du succès, le plan de projet ou d'activités initial est écrit de manière à ce qu'il permette de guider le processus de gestion et il peut être facilement adapté selon l'évolution. Puisque des ajustements au plan d'activités doivent être négociées avec l'accord de toutes les organisations associées, une révision périodique et officielle du document est importante afin d'assurer le suivi de la conception du produit.
2. Pour éviter un programme concurrent, une structure organisationnelle claire est essentielle. Les responsabilités de gestion doivent être clairement articulées pour chaque personne. Un seul gérant pour l'équipe entière semble être la meilleure solution.
3. Limiter le nombre de partenaires au minimum est essentiel.

4. Les ententes de partenariat qui mettent l'accent sur les produits et services liés aux technologies d'apprentissage de marketing ne requièrent pas le même degré de structure de gestion; les comités ou les arrangements non officiels peuvent bien fonctionner.
5. Le personnel de gestion est l'élément de gestion le plus critique. Le gérant doit instaurer un climat de confiance au sein des divers groupes de personnes travaillant sur le projet, tout en s'assurant que chaque personne se sent responsable du produit final et s'assurer qu'ils défendent le projet dans leur propre organisation.
6. Considérant l'importance d'une relation de confiance au sein des membres de l'équipe, les gérants devraient explorer des techniques pour bâtir une équipe favorisant la cohésion.
7. Les méthodes de résolution de différends doivent être bâties à l'intérieur des projets de partenariat, puisque la majorité feront face à des différends au moins une fois. Établissez un procédé pour traiter les différends potentiels et désignez une autorité décisionnelle; cela réassurera les membres de l'équipe qu'ils ne sont pas seuls, dans ce qui pourrait être un projet et une structure de gestion totalement inconnus.

Annexe Un : Littérature et ressources pertinentes

«The CBNC how to Network Book», Coalition canadienne des réseaux d'entreprises, une trousse à outils d'auto-assistance publiée par la CCRE (particulièrement la section 6 - former des alliances et liste de lectures choisies) (1996), de http://strategis.ic.gc.ca/cgi-bin

«Collaborative Frameworks: A Hands-on Guide to Forming Successful Relationships» par HTC Consulting pour la Direction des programmes de formation, Commission de la fonction publique, Ottawa, Canada (1996)

«Partenariat pour les technologies d'apprentissage : facteurs critiques de succès dans l'utilisation des tecbnologies d'apprentissage» par L. Green et A. Stahmer pour le Bureau des technologies d'apprentissage, Ottawa, Canada (1996)

«Developing and Acquiring Quality Learning Resources for Basic Education in Canada: Building Strong Relationships» un protocole d'accord entre les ministres de l'éducation provinciaux et l'industrie des ressources d'apprentissage - Projet (mai 1997)

«Effective Learning Resources: A qualitative study of the Canadian learnware industry» par Martin Keast pour le ministère de l'Éducation de Colombie-Britannique (1996)

«Strategic partnering» Society of management accountants of Canada, management Accounting paper 8, Hamilton (Ontario) (1994)

«Accountability in the Changing World of Government: new arrangements for new realities» comptes rendus d'un atelier réuni par le ministère des Services sociaux et communautaires de l'Ontario (juin 1997)

«Partnering for Technology in Education: Who Does What» exposé réalisé par A. Stahmer lors de l'atelier Education in the Information Education, Manitoba Economic Development Corporation, (1997)

«Re-engineering Public and Private Sector Partnerships» exposé réalisé par A. Stahmer lors de la conférence annuelle de l'ACDE, Vancouver (1994)

«Building Support for High Tech Industries; New Partnerships» exposé réalisé par A. Stahmer lors de LearTec'94, Chatham (Nouveau Brunswick) (1994)

«Technologies for Workplace Training in Canada: Uses, costs and New Partnerships» par A. Stahmer dans les comptes rendus de LearnTec 93, Springer Publishers, Berlin (Allemagne) (1994)

Annexe Deux : Guide des questions posées pour orienter les conversations

1 Pour commencer, quelques renseignements à propos de vous et de vos partenaires

Qui êtes-vous?		Qui sont vos partenaires?
❑	Une société privée de développement	❑
❑	Un promoteur du secteur public	❑
❑	Un éditeur	❑
❑	Un collège, une université	❑
❑	Un ministère du gouvernement	❑
❑	Une association ou un groupe sectoriel	❑
❑	Autre, veuillez décrire	❑

Rétrospectivement, qui d'autre auriez-vous dû inclure, à qui auriez-vous dû accorder plus, ou moins, d'importance?

2 Comment pourriez-vous caractériser votre arrangement?

- ❑ Coentreprise (organisation séparée) alliance stratégique (formelle mais non séparée)
- ❑ Autre genre de partenariat — veuillez décrire

3 Que pens(i)ez-vous accomplir avec le partenariat?

- ❑ Soutien pour votre objectif d'affaires à long terme ou votre plan stratégique
- ❑ Créer de nouveaux produits ou services liés aux technologies d'apprentissage
- ❑ Raccourcir le cycle de développement des technologies d'apprentissage par le biais de l'accès aux compétences ou au transfert de technologies
- ❑ Accéder à de nouveaux marchés ou canaux de distribution
- ❑ Liens avec la reconnaissance professionnelle
- ❑ Devenir crédible (en ce qui concerne le contenu)
- ❑ Partager risques et profits
- ❑ Accéder aux fonds ou aux ressources afin de réaliser votre plan d'activités
- ❑ Raisons extérieures, par ex. une agence de financement a précisé que des partenaires étaient requis

Rétrospectivement, qu'auriez-vous dû faire d'autre, différemment, à quoi auriez-vous dû accorder plus, ou moins, d'importance?

4 Les profits, gains et modalités de propriété relatifs au produit étaient-ils précisés?

Rétrospectivement, qu'auriez-vous dû faire d'autre, différemment, à quoi auriez-vous dû accorder plus, ou moins, d'importance?

5 Étapes conduisant à la décision selon laquelle le partenariat est la solution

Comment avez-vous décidé que vous aviez besoin de partenaires?

Rétrospectivement, qu'auriez-vous dû faire d'autre, à quoi auriez-vous dû accorder plus, ou moins, d'importance?

6 Étapes conduisant à trouver des partenaires alliés

Quelles démarches avez-vous effectuées?

Rétrospectivement, qu'auriez-vous dû faire d'autre, à quoi auriez-vous dû accorder plus, ou moins, d'importance?

7 Participations

Argent liquide	❑ vous	❑ partenaires
Contenu ou programme	❑ vous	❑ partenaires
Autre propriété intellectuelle	❑ vous	❑ partenaires
Liens avec la reconnaissance professionnelle	❑ vous	❑ partenaires
Crédibilité du contenu	❑ vous	❑ partenaires
Accès au marché	❑ vous	❑ partenaires
Conception de matérie! pédagogique	❑ vous	❑ partenaires
Gestion de projet	❑ vous	❑ partenaires
Élaboration d'un plan d'activités	❑ vous	❑ partenaires
Commercialisation	❑ vous	❑ partenaires
Programmation	❑ vous	❑ partenaires
Autre, veuillez décrire	❑ vous	❑ partenaires

Rétrospectivement, qu'auriez-vous dû faire d'autre, différemment, à quoi auriez-vous dû accorder plus, ou moins, d'importance?

8 Étapes de la confirmation ou de la négociation du partenariat

Comment avez-vous mis au point les questions relatives aux biens communs, aux intérêts et aux profits?

Rétrospectivement, qu'auriez-vous dû faire d'autre, différemment, à quoi auriez-vous dû accorder plus, ou moins, d'importance?

9 Chronologie

Chronologie à partir du moment où le besoin d'un partenariat a été reconnu jusqu'à sa mise en place ou à son rejet.

Rétrospectivement, qu'auriez-vous dû faire d'autre, différemment, à quoi auriez-vous dû accorder plus, ou moins, d'importance?

10 Participants

Avez-vous une relation de confiance entre partenaires? Comment l'avez-vous établie?

Les personnes appropriées participaient-elles? Quelles sont les compétences nécessaires?

Rétrospectivement, qu'auriez-vous dû faire d'autre, différemment, à quoi auriez-vous dû accorder plus, ou moins, d'importance?

11 Gérer le partenariat

Comment gérez-vous des questions comme le rendement, les produits livrables, le règlement des conflits?

Rétrospectivement, qu'auriez-vous dû faire d'autre, différemment, à quoi auriez-vous dû accorder plus, ou moins, d'importance?

12 Avez-vous été aidé pour créer votre accord de partenariat?

Si oui, veuillez préciser comment (par ex. aide financière, conseils, formation) et par qui.

Rétrospectivement, qu'auriez-vous dû faire d'autre, différemment, à quoi auriez-vous dû accorder plus, ou moins, d'importance?

13 Quels conseils donneriez-vous à ceux qui envisagent de passer un accord de partenariat?